



THE
MAN
WHO
SAVED
THE
WORLD

从历史上看，耶稣基督是救世主

耶稣基督



目录

Content

- [《自慢》 编辑推荐](#)
- [《自慢》 内容介绍](#)
- [《自慢》 图书简介](#)
- [《自慢》 作者介绍](#)
- [《自慢》 网友评论](#)
- [《自慢》 图书目录](#)
- [《自慢》 做一个不可或缺的人](#)
- [《自慢》 不看大事，看小事](#)
- [《自慢》 永远在寻找下一个挑战](#)
- [《自慢》 很会当员工，却不会做主管](#)
- [《自慢》 不断观察市场的新兴契机](#)
- [《自慢》 人生，不该只有安稳上果岭](#)
- [《自慢》 自慢的观念态度](#)
- [《自慢》 工作像蚂蚁，生活像蝴蝶](#)
- [《自慢》 情义相待，改变一生](#)
- [《自慢》 别跟魔鬼打交道](#)
- [《自慢》 奥妙藏在基本之中](#)
- [《自慢》 闲话一句的承诺](#)
- [《自慢》 无力负担的奢华](#)
- [《自慢》 乡下人的矜持](#)
- [《自慢》 工作不会伤身](#)
- [《自慢》 寻找“自慢”绝活](#)
- [《自慢》 口水多过茶](#)
- [《自慢》 认识自己背后的“黑暗巨人”](#)
- [《自慢》 工作成就定律：唯态度论](#)
- [《自慢》 自慢的成长学习](#)
- [《自慢》 学习，Anytime, anywhere](#)
- [《自慢》 贵人出现，小人走开](#)
- [《自慢》 一点聪明一点痴](#)
- [《自慢》 对不在方法，对在人](#)

- 《自慢》 策略与执行力
- 《自慢》 第一时间，勇敢面对
- 《自慢》 自杀以求生存
- 《自慢》 工作不当在野党
- 《自慢》 承认自己是坏人
- 《自慢》 好做的事与把事做好
- 《自慢》 追根究底的专业精神
- 《自慢》 少用判断，多用计算：如何找到答案
- 《自慢》 自慢的专业方法
- 《自慢》 工作成就基本原理
- 《自慢》 想清楚、写下来、说出来
- 《自慢》 有做、做完、做对、做好
- 《自慢》 工作的加法逻辑
- 《自慢》 准时是经营的原点
- 《自慢》 “好用”的人正当红
- 《自慢》 做大生意打小算盘
- 《自慢》 如何成为学习型人才
- 《自慢》 对专业绝对忠诚
- 《自慢》 你有解决问题的能力吗？
- 《自慢》 突破自己的能力极限
- 《自慢》 该低头时就低头
- 《自慢》 自慢的职场关系
- 《自慢》 如果这是你的公司.....
- 《自慢》 我确定公司不是我的.....
- 《自慢》 相信公司、认同老板，否则.....
- 《自慢》 拥有公司的感觉
- 《自慢》 向上管理三诀窍
- 《自慢》 老板有讲理的吗？
- 《自慢》 要五毛，给一块

《自慢》 编辑推荐

这是一部朴实而好看的书，朴实地表述了职场中鲜活的例子和细致的道理，这些道理帮助读者的思考与行动回归做人做事的“基本”、“简单定律”和基本品质，一句句大白话让人读来震撼。不仅让大学生、职场新人受益匪浅，甚至能让很多工作多年的职场人士深刻自省，为什么同样的领域、同样的工作年份，不同的人会收获不同的成果与回报，这本书能让你找到答案。

这是一部比日本管理大师大前研一的《专业主义》更适合中国青年读者阅读的书。

《自慢》虽为“总经理的成长学习笔记”，但初出茅庐的职场晚辈，何尝不需要类似用血泪浇铸而成的从平凡到卓越的“前辈笔记”？对于年轻人的成长，我有两个期望：第一期望他们有本领，成为“带工具的人”；第二期望他们有抱负，争当“不可或缺的人”。

——蒙牛集团董事长牛根生

何飞鹏先生是出色的企业家，更是出色的传媒人，占了两种职业优势，文章特别好看。

——王石

活出真自慢，态度决定一切。

——万通地产集团董事长冯仑

职场工作者看完文章，应能自我解惑，调整迷思与盲点；对企业经营来讲，这些文章的流传，有益于职场文化趋于成熟与健康。我们非常乐见本书的出版与观念的流传。

——联强国际集团总裁兼CEO杜书伍

《自慢》 内容介绍

台湾2007年最畅销的经管书，从员工到总经理的成长“绝学”！

这是一本少有的以工作为主题，却能让上班族广泛传阅的杰作，总会有小员工不辞劳苦地在网络上转发，也会有大老板交代下属大量复印，让员工仔细阅读。

何飞鹏，台湾最大出版集团城邦CEO，循着正常的求学、工作路径，由一个默默无闻的小职员做起，到设立几十家公司，创办50多种杂志……从员工到老板，从暗无天日的亏损到拨云见日，最终，在媒体领域获得了极大的成功，本书就是他从员工做到老板的成长心得。

真实的职场体验、鲜活的案例、细致的道理，会令职场新人受益匪浅，找到安身立命的本事；工作多年的职场人士亦能自我解惑，为什么同样的领域、同样的工作年份，不同的人会收获不同的成果与回报，深刻理解获得成功必须具备的工作态度与处世准则。

《自慢》 图书简介

“自慢”的职场私房学，是你增强专业竞争力的捷径。

“自慢”，形容自己最拿手、最有把握、最专长的事。自己的拿手与在行，是不是比别人更好，其实不知道，但绝对是自己最自信、最有把握的事。每个大厨都有“自慢”的料理，每个职场高手都有自豪的本事。面对职场上的竞争与起落，成功的最关键之处在于态度。

台湾著名出版人何飞鹏，循着正常的求学、工作路径，由一个默默无闻的小职员做起，到设立几十家公司，创办50多种杂志……从员工到老板，从暗无天日的亏损到拨云见日，最终，在媒体领域获得了极大的成功。本书是他从员工做到老板的学习心得，他将自己工作、学习成长、职场生活的体验和盘托出，帮你找到最“自慢”的本事！

《自慢》 作者介绍

何飞鹏，台湾最大出版集团城邦CEO，著名出版人。拥有25年以上的媒体工作经验，曾任职于台湾《中国时报》、《工商时报》、《卓越》杂志等媒体，更于1997年荣获金石堂年度出版风云人物，也与资深媒体人共同创办了城邦出版集团、计算机家庭出版集团与商业周刊。创办的出版公司超过20家，直接与间接创办的杂志，超过50种。

《自慢》 网友评论

如果你是员工，透过这本书，你可以知道"老板在想什么"。

如果你是老板，透过这本书，你可以观察比对"一个成功的老板他在想什么"。

不同的人.都有不同"自慢"的练习题要做。

员工可以为未来成为一位成功的老板而准备。

老板可以为成为一位更成功的老板而调整.。

全书是作者实战经验的心得报告.

因为皆是现实案例.更显其自慢形成的过程

阅读者可当成案例.实际运用在工作上.应会有不错的帮助.

很喜欢何飞鹏先生的文章。亲和不张扬的文字，点点滴滴流露的是何先生在几十年中对职场打拼和个人生活的感悟。很高的角度，但却很亲切的感觉。看着照片上何先生已是满头白发，难以想象先生的心依然是如此富有活力.....

《自慢》 图书目录

推荐序做一个不可或缺的人牛根生

自序不看大事，看小事——致《自慢》简体字版读者

作者侧写永远在寻找下一个挑战陈芳毓

第一章：自慢的观念态度

一个人拥有这些正确的观念与态度，不见得能立即成功；
但是如果缺乏正确的观念与态度，就算一时幸运，
终究还是会打回原形，难逃失败。

1工作像蚂蚁，生活像蝴蝶

2情义相待，改变一生

3别跟魔鬼打交道

4奥妙藏在基本之中

5闲话一句的承诺

6无力负担的奢华

7乡下人的矜持

8工作不会伤身

9寻找“自慢”绝活

10口水多过茶

11认识自己背后的“黑暗巨人”

12工作成就定律：唯态度论

第二章：自慢的成长学习

无所不在的学习，描述了我一生的学习态度与方法。
也是我一辈子如果有一些成就，真正的关键原因。

13学习，Anytime, anywhere

14贵人出现，小人走开

15一点聪明一点痴

16对不在方法，对在人

17策略与执行力

18第一时间，勇敢面对

19自杀以求生存

20工作不当在野党

21承认自己是坏人

22好做的事与把事做好

23追根究底的专业精神

24少用判断，多用计算：如何找到答案

第三章：自慢的专业方法

经过不断尝试后，我自己找出许多工作的概念与方法，
这些想法是不是最好的，我不知道，
但这是我最自慢的方法。

25从复杂到简单：工作成就基本原理

26想清楚、写下来、说出来

27有做、做完、做对、做好

28工作的加法逻辑

29准时是经营的原点

30“好用”的人正当红

31做大生意打小算盘

32如何成为学习型人才

33对专业绝对忠诚

34你有解决问题的能力吗？

35突破自己的能力极限

36该低头时就低头

第四章：自慢的职场关系

假设自己就是老板，

义无反顾、全力以赴、相信公司、认同老板，
变成老板的好伙伴，成为公司的核心团队，

我撑起公司的半边天，为什么要怕老板？

37如果这是你的公司.....

38我确定公司不是我的.....

39相信公司、认同老板，否则.....

40拥有公司的感觉

41向上管理三诀窍

42老板有讲理的吗？

43要五毛，给一块

44老板能有多公平？

45管理老板的馊主意

46老板，我可以兼差吗？

47肚量成就一辈子的追随

48做不完的定律

第五章：自慢的生涯抉择

我永远充满“野性的斗志”，

只要我想要，不达目的，绝不终止。

不论面对多么困难的情境，我绝对不会放弃，

这些都是我相信的事，伴我度过人生每一个转折。

49野性的斗志

50千万别做生意

51远离舒适圈

52让想象飞翔

53你可以选择不同的生活.....

54追随内心的?唤

55宽恕、谅解、海阔天空

56你放弃了吗？

57认输逃避的名字是“这不是我的兴趣”

58营造自己的世外桃源

59大气、骨气、志气

第六章：自慢私房学

这些私房体悟，充满了我个人的感觉，
其实我也不太明白是否具有学理基础，
但至少在我的人生实验中是正确的，
就姑且称之为“自慢私房学”吧！

60太好的事，不能当真

61朋友从今天开始交往

62最后一块钱，手放开

63Getitdone&letthemhowl!

64照计划赚钱与照计划赔钱

65愤怒的代价

66当外界疯狂时，你尤其要冷静！

67菩萨的礼貌

68当我不再相信创意之后——创意vs.管理之一

69创意形成与创意的执行——创意vs.管理之二

70勉强别人，理所当然

《自慢》 做一个不可或缺的人

推荐序

1

《自慢》这本书大概应该归入“成功学”的范畴，但作者不端架子、不板面孔、不居高临下，在每一小节中，他往往是从自己亲历的一件小事说起，娓娓道来，若炉边轻语，似林中漫步，最后终于托出一个硕大的体会来，这就应了“开口要小，挖掘要深”的文训。

古人给我们留下三句话：“读万卷书，行万里路，交万名友。”读万卷书，那是“背会”的；行万里路，那是“体会”的；交万名友，那是“领会”的。“背会”与“体会”的距离有多大呢？没人测过。但我试着“量”了一下，总有十万八千里！

好在本书作者的角色是出版社的总经理，大概既读了万卷书，又行了万里路，还交了万名友，所以，《自慢》所包含的职场成功学，我相信大多是体会的，部分是领会的，绝少是背会的。

但书一旦卖出去，情况又变了：在作者那里虽是“体会”的，但到了读者那里，如果一味生吞活剥，那就又变成了“背会”的。所以，我认为学习有三种境界：知，悟，用。“知”是萃取，有选择的学习；“悟”是升华，有发现的学习；“用”是结晶，有创造的学习。

2

我非常高兴地看到，《自慢》一书所述的许多哲理，与蒙牛文化的理念是相合的。这也是我愿意推荐本书的原因。例如（以下例句中，以破折号为界，前句是书中的，后句是蒙牛的）：

“情义相待，改变一生”——“小胜凭智，大胜靠德”。

“奥妙藏在基本之中”——“营销的98%是在家里完成的”。

“工作成就定律：唯态度论”——“要让每个人‘51%为自己干’。为别人干不容易干好，因为那样做，我们不得不控制‘双因素’，既要担心他的态度问题，又要担心他的能力问题；为自己干就容易干好，因

为‘双因素’变成了‘单因素’，态度问题自动解决，我们只需关注能力问题就可以了”。

“学习，Anytime，anywhere”——“学习是给大脑吃饭”。

“对不在方法，对在人”——“树立一个目标后，首要任务是把能完成这一目标的人找来。请来绵羊，一千头也不行；请来狮子，一头就管用”。

“工作不当在野党”——“制造公共产品的过程与制造个人产品的过程，实际上是同一的。因此，态度不端正的人，公司损失的不过是薪水，而他损失的却是整个人生”。

“少用判断，多用计算：如何找到答案”——“发扬数目字管理：定事，定人，定时，定地，定标，定量，定进度，定奖罚。能精确定量的，不模糊定性”。

“勉强别人，理所当然”——“勉强成习惯，习惯成自然”（本句是古人留下的句子，蒙牛文化将其“拿来”了）。

“别跟魔鬼打交道”——“与螳螂作战，你的胸怀会越来越小。与蜗牛伴跑，你离冠军的宝座不是近了而是远了”。

“大气、骨气、志气”——“思路决定出路，吨位决定座位，布局决定结局，心态决定状态，脑袋决定口袋，心胸决定功勋”。

3

《自慢》名为“从员工到总经理的成长笔记”，初出茅庐的职场晚辈，何尝不需要类似用血泪浇铸而成的从平凡到卓越的“前辈笔记”呢？

对于年轻人的成长，我有两个期望：第一期望他们有本领，成为“带工具的人”；第二期望他们有抱负，争当“不可或缺的人”。

一个单位的员工可以分为三种类型：第一种是“杰出型员工”，他们在本岗位上 is 钻头，是梁柱，是轴承，是排忧解难的权威，是打开局面的旗手，假使有人突然流失了，短时间内无人取代——这部分员工不可或缺；第二种是“合格型员工”，他们是螺丝钉，是复印机，是

流水线，不可缺少，但不是不可或缺，单位外可以与他们发生“置换反应”的后备军熙熙攘攘，假使有人突然流失了，“等量代换”的候选人一抓一大把——这部分员工随时能够被别人所取代；第三种是“淘汰型员工”，他们是秃了槽的螺丝钉，着墨不均的复印机，次品率太高的生产线，早晚要被淘汰，只是时间问题。

物以稀为贵，人以杰为尊。杰出的方式千途万径。有的人以每做一件事都与众不同而杰出，有的人以千万次重复做一件事无一失误而杰出。总之，我们要有志于做一个“带工具的人+不可或缺的人”——或者如作者所说，做一个“自慢”的人——个人幸福，家庭荣光，单位兴隆，社会进步。

蒙牛集团董事长牛根生

《自慢》 不看大事，看小事

自序

——致《自慢》简体字版读者

《自慢》在台湾出版后，成为2007年台湾最畅销的经管书，我也无意中成为“知名畅销书作家”，作为一个经营者、出版人、媒体人，忽然从幕后走到台前，走在路上会被认出来的情况，我始终无法适应。一直到有许多读者响应，认为我的书对他们的人生产生正面的帮助，希望我继续用我的观察与文章，鼓励社会大众在职场中努力向上，让陷在工作、生涯十字路口的人，能够得到教益，我才慢慢释怀，我失去隐私权，换来读者健康上进的人生态度，那应该是值得的。

因此，当北京大学出版社来电，希望出版《自慢》的简体字版时，我欣然接受，虽然这本书内敛、自省、凡事退一步想的人生态度，似乎与现在中国大陆快速成长、飞跃前进的外部环境不太吻合，但只要有“一个人”因我的书而改变，我就觉得安慰。更何况二十年来我在大陆的经验，让我确认个人工作态度的提升及企业经营管理技巧的改进，将是中国未来进步的关键因素。而《自慢》这本书，正是我个人在这方面的深刻自省与体会，我的野人献曝，或许不致贻笑大方！

1989年，我第一次到祖国大陆，在广州的白云机场，我看着每一班飞机都延迟，我看着所有乘客不断抱怨，我发觉没有一个航空公司的服务人员出面说明、解释、安抚乘客，所有的乘客只能用“忍耐”来接受折磨，我知道中国大陆对“经营、管理”还有很大的提升空间。

这二十年来，中国大陆的所有进步都让我瞠目结舌，万丈高楼平地起，经济快速增长，几乎用二十年走完西方国家一百年的经济历程，除了尊敬、惊讶之外，我什么话也说不出。

但是有些小事，我却发觉改变有限。在五星级酒店餐馆中，你如果不大声叫“服务员”，不太会有人理你。在办公室中，员工没做到当初承诺的目标，却振振有词地陈述理由，毫无愧色。在大陆约会、开会很少有人准时，而且迟到不需要理由，因为似乎大家都习以为常。

我还感受到员工和企业之间的紧张关系，政府许多的政策都在保护弱小的员工，确实许多企业也用“抓小偷”似的防备心态看待员工，以至于对员工不公平。但员工“吃公司的、用公司的”那种理所当然的态度，也让我不能理解。

我的想法是不论是员工、主管，或是老板、投资人，所有的人都需要学习、调整、成长，而且还有很大的进步空间。

写这篇序文的时候，京津高速铁路已经通车，27分钟从北京南站到天津，象征着中国已进入现代的十倍速时代，而紧接着京沪高铁也将正式动工，这更是许多国家尚未企及的境界。这些伟大的成就，比起前述的那些小事：要大声叫服务员才理你，迟到……或许可以完全不用在意，因为“金钱、实力”才是硬道理，那些鸡毛蒜皮的小事会自动解决的。

《自慢》这本书是为我自己写的，而我是那个远离高成长的台湾读者的一分子，因为台湾读者知道我们已经不会有伟大的经济增长，不要说两位数字的经济增长率不可能，要保三（3%）都要靠运气；台湾目送了许多大企业西迁大陆、南进东南亚，台湾经济原地踏步。许多年来员工的平均薪资不只没有增长，还只有负增长，员工保住饭碗就是万幸，这是台湾的外部环境。当台湾人没有“大事”好想时，我们只能自我检讨，想想自己，想想自己的工作态度、工作方法；想想与老板、公司的关系；想想有什么事，可以不要让我们失去更多，而不是想得到更多；想想守自己的本分，而不是贪婪地占有；想想合作，而不是斗争；想想自在慢行，而不是御风飞驰；想想做专业而快乐的自己，而不是做物欲横流的巨人，也不是被权力驱使的魔鬼……

我原本想，《自慢》这本书也许不那么适合大陆读者，因为大陆读者现在是经济发展的天之骄子，就像三四十年前的台湾，遍地黄金，俯拾皆是，在高成长的大海里，任你冲浪、遨游，有时甚至不需要努力，只要乘浪而起就会有梦幻绚丽的人生。这样还有谁需要慢慢而来的思考，兢兢业业的工作，也还有谁需要退一步海阔天空的人生态度，还有谁需要谦卑的自我反省与检讨？

但出版社却认为，“自慢”的精神恰恰在大陆需要张扬发展。潮涌般的经济增长中，不乏鼎立潮头的时代英雄，令人热血沸腾，而往往让普通人忽略了笃静守深的专业精神。在高速发展的时代，尤其需要每个人都能培养属于自己的绝活，才能有令世人肃然起敬的经济体的建造者，无论潮流来去，个人也均能充满自信与独创的能力，处变不惊，万拳成塔。说到底，努力投资于自己，坚守最基本的工作态度，不断提升自己的专业本领，成为企业的中流砥柱，获益最大的不仅是企业和社会，更是员工自己。

这也是我的经验。在五十岁之前，我也在享受台湾经济的剧变与成长，我想的是机会、进取、竞争，想的是奇技巧思、快餐创意、一夕成功，当时“自慢”的思考离我很远。但我也知道，如果我在三十岁就彻悟“自慢”的逻辑、原则、做法，我有机会探索人生更高的境界。

我非常期待《自慢》简体字版的出现，因为现在在大陆有无数二十岁的“我”、三十岁的“我”，他们正把人生握在手中，快意恩仇、御风疾行，而且已经成就非凡，如果我的经验他们能听到、看到一些，也许就会有更不可思议的改变，或许这就是我自我感觉良好的期待吧！

何飞鹏

台北桂石山居2008年6月30日

《自慢》 永远在寻找下一个挑战

作者侧写：

永远在寻找下一个挑战

在台湾，城邦出版集团是个异数。单算杂志，城邦旗下的数十种杂志，横跨财经、商业、网络、女性、流行、理财、家居、运动、计算机、漫画等类型，是个不折不扣的杂志王国，更是台湾最大的杂志集团。单算图书，城邦旗下拥有商周、麦田、猫头鹰、格林等三十余家出版品牌，每年出版一千余种新书，每年动销品种数量近万种，也是台湾最大的图书出版集团。

在台湾，每个人平均每年都会购买一本以上城邦出版的图书或杂志。城邦的出版品也贩卖到中国大陆及香港地区、马来西亚、新加坡、美国等全世界有华人居住的地方。

城邦是全世界最大的繁体字图书杂志出版商。

这个品项复杂、规模庞大的出版集团，在二十几年前只是一个小记者的创业试验，这个小记者不愿意在大媒体集团终老一生，因此展开了一段近乎艾丽斯梦游记的创业之旅。

这个小记者正是何飞鹏，城邦出版集团现任CEO，早年出身台湾《中国时报》，在《中国时报》号称“台湾第一大报”的时代，他是《中国时报》经济新闻小组的主管，掌管了所有财经产业新闻版面，也是台湾当时最知名的财经记者之一。访问过无数台湾知名的企业家：王永庆（台塑集团）、辜振甫（台泥集团）、吴舜文（裕隆汽车集团）……何飞鹏也是台湾极少数从记者创业，成功变身媒体集团负责人的案例。

在过去20年间，何飞鹏从1987年创办《商业周刊》开始，1995年创办《PCHOME》杂志，同年合并商周、麦田、猫头鹰三家出版社成立城邦出版集团，一直到今年为止，创下了台湾出版界的纪录，创立将近五十种杂志，更是台湾出版过最多图书以及创立最多出版品牌的

人：数千种图书及三十余个出版品牌，都是何飞鹏带领他的团队，一点一滴打造完成。

2001年与世界华人首富李嘉诚先生旗下的TOM集团换股，将整个城邦集团整合成一家公司，并入TOM，何飞鹏又从创业者变成专业经理人，城邦集团的演变高潮起伏，极具戏剧张力，何飞鹏则一直扮演着故事的关键角色。

从热血记者到铁血老板

说起何飞鹏的创业故事，要从1986年的一个决定开始。

那时何飞鹏已在《中国时报》做了4年财经新闻主管，由于报社的影响力，他成为台湾企业界争相巴结的对象，新闻工作的呼风唤雨，让何飞鹏沉溺在权威的光环中，再加上待遇不错，要离开报社的工作，简直是件不可思议的事。

但外表的风光，抵不过内心的呼唤，何飞鹏知道他人生最精华的时光（30~40岁）已近尾声，34岁的他，如果不做任何变动，那这辈子将老死于《中国时报》，夜深人静、午夜梦回之际，何飞鹏问自己两个问题：

第一个问题：“我要继续在《中国时报》工作吗？”何飞鹏的回答是“是！”因为有钱有权，日子过得风光。但这也代表，要维持这样的生活水平，他这辈子就得卖给《中国时报》了。

他再问：“20年后，我在报社会担任什么职位？”会是报社老板余纪忠先生吗？当然不可能，但接下来的职位是社长、总编辑、总经理等，他都可能做到，但何飞鹏都没兴趣，因为这些都不安定。这些年来，他看过太多“长官”高高兴兴上台，凄凄惨惨下台，何飞鹏确定：“如果我无法决定自己的去留，我这辈子都不会快乐！”念头一转，何飞鹏第二天立刻写了辞呈走人。做这个决定，他只花了5分钟。

《自慢》 很会当员工，却不会做主管

很会当员工，却不会做主管

离开《中国时报》之后，何飞鹏在一本财经杂志《卓越》短暂担任总编辑，就在第二年（1987年）创办了《商业周刊》。

这并非何飞鹏第一次创业。早在大学时代，他就曾与家人开设“青年商店”（便利商店的前身），但他不会记账也不懂进货，创业处女航很快就触礁了。

第二次创业，何飞鹏27岁，他在天母老家创办《阳明山周刊》。当时他已是《工商时报》员工，在工作与创业无法兼顾下，逃不了关门大吉的命运。

第三次创业，何飞鹏35岁。当时的他历练过记者、编辑、业务、出版等重要职务，已非吴下阿蒙，杂志社的营运模式又比报社简单许多。他自信满满，没想到却经历此生磨难最多的创业之旅。

这次《商业周刊》的创业之举，让他在不到一年的时间赔光了台币1200万的资本；第二年又集资台币1200万，结果一年之后又将钱全数赔光。一次又一次的增资，何飞鹏和伙伴们借光了能借的钱，负债一度高达新台币1亿元。

“我们几个台湾第一大报的一流记者办的杂志，为什么会沦落到这步田地？”何飞鹏扪心自问。他赫然发现，问题的症结，不在外部，而在内部，就在他这个不会经营事业的创办人身上！

“我很会做员工，但做主管却是个白痴！”何飞鹏回忆，创刊第二年，他拥有台湾当时最强的工作团队，但他却因为不会带人、不懂理事、不会管钱，白白让团队在内斗过程中消耗、瓦解。

狠跌了一跤后，他恍然大悟：做员工和当主管，截然不同。记者何飞鹏凡事全力以赴，是个能上马打天下的好员工；但好工作者没有经营管理技巧，不会带领团队，却是个不称职的创业家。打了天下却不懂下马治理，他的努力就显得不切实际、可笑而荒唐！

当何飞鹏发现这个残酷的事实时，巨额负债和沉重的责任，已让何飞鹏无路可走。他只好死守《商业周刊》，绝不放弃，每天过着跑三点半跑三点半：台湾的银行是下午三点半打烊，“跑三点半”就是四处周转借钱，再到银行结算，拆东墙补西墙，每天在银行关门之前把借来的钱打进去。——编者注，周转现金的日子，并且还要慢慢地改善内部的经营体质。

这样的日子整整过了8年，转机出现。

1994年，《商业周刊》出版社出版一本畅销书《一九九五闰八月》，这本探讨台湾未来命运的书，引起社会广泛讨论，狂卖30万本，也为穷途末路的《商业周刊》带来了活水与转机。《商业周刊》终于露出生机。

《自慢》 不断观察市场的新兴契机

不断观察市场的新兴契机

在《商业周刊》稳定之后，何飞鹏决定另外创业，因为他看到了另一个正在兴起的“计算机大学习潮”悄悄来临。

20世纪90年代中期，计算机开始普及，正要从办公室的设备变成家庭用计算机，这个趋势代表有无数没学过计算机的成年人，要在短期内学会计算机，这就是“计算机大学习潮”。而当时市场上的计算机丛书，都以专业人士为目标读者，他这个初学者，一本都看不懂！“一定也有很多人跟我一样！”何飞鹏立刻锁定“计算机初学者”市场，进行第四次创业，没想到却获得空前成功。

这一次何飞鹏的合作伙伴是才子詹宏志。1996年，《PCHOME》第一期就卖出15万本，打破台湾杂志的销售纪录。之后，他们陆续办出20多本计算机相关杂志，奠定台湾最大杂志出版集团的基础。同年，麦田、猫头鹰、商周三家出版社，结盟成城邦集团，后来又陆续创立了20多家出版社，形成了杂志、图书复合式经营的模式。

城邦集团建立在出版的“花园主义”之上——在这片出版的花园里，各个出版社都拥有独立的品牌和经营权，能尽情绽放知识的花朵；但出版社藉由横向策略联盟，建立共同制作、印刷、营销等平台，得以降低成本，抵抗外部竞争，就像希腊时代的城邦制度一样，也改写了台湾出版业的游戏规则。

在全世界烧起网络热潮时，《PCHOME》杂志的品牌力也延伸到虚拟世界，设立了PCHomeonline（网络家庭）门户网站，一度成为当时台湾三大门户网站之一，现在则转型为购物网站，是台湾的上市公司。

成为台湾最大的出版集团

2001年，是何飞鹏人生历程的转折点，华人首富李嘉诚旗下的香港TOM集团，以25亿新台币购并了整个城邦出版集团及计算机家庭出

版集团（TOM集团母公司是和记黄埔集团及长江实业集团，2007年营业额超过400亿美元，拥有23万员工，业务横跨57国）。

这笔交易，虽然让何飞鹏从无法辞职的创业家，回归专业经理人，但也让这个土法炼钢的台湾创业家，首度见识到巨型跨国企业，如何用健全、严谨的管理系统，降低决策错误，提高经营效率。

49岁前的何飞鹏，是朵长在野地里的野花。他只靠天生的勇气和大胆，抵抗环境的诡谲多变和风雨摧残，建立了城邦集团的制度与营运模式，但这一切也都只是土法炼钢的营运模式。在并入李嘉诚集团后，何飞鹏见识了跨国集团的运营模式，和黄集团强调“check&balance”，信任专业经理人，只管住财务、法务，强调预算制度，一切按预算执行，一有差异就彻底检讨，如此一来，即能确保旗下子公司的运作正常化。并入李嘉诚集团的经验，让何飞鹏的管理眼界大开。

管理，让畅销书照计划赚钱，使理想书照计划赔钱

何飞鹏的管理启蒙，也来自许多台湾的企业家，其中包括台塑集团创办人、经营之神王永庆、王永在兄弟。在何飞鹏担任记者时期，就与王永庆有过无数次的深度访谈，台塑集团追根究底的精神和精准的执行力，也就变成何飞鹏一生信奉的管理法则。

有一次，刚学会打高尔夫球的何飞鹏与台塑王永在总经理餐叙。王永在说：“何先生，欢迎你到我们的长庚球场打球！”何飞鹏只当这是饭桌上闲话一句，并没当真。几个月后，何飞鹏与朋友去长庚球场打球，他在柜台登记簿上签名，柜台接待员把他的名字输入计算机后，立刻站起来说：“何先生，您是我们的贵宾！”台塑集团的精准贯彻，让何飞鹏叹为观止。几个月前饭局上的一句闲话，为何能从组织的最高层，一路落实到最基层，让客户能够感受到异想不到的服务？

精准的执行效率，从此成为他念兹在兹的追求。

《自慢》出版后，何飞鹏从鲜为人知的媒体经营者，跃居上班族熟悉的畅销书作家。他生平第一本著作，谈的都是最基本的工作态

度，但却得到广泛回响，登上2007年台湾经管书销售冠军。让何飞鹏最有成就感的，并非作品大卖，而是发现台湾的职场氛围，并非如他想的那般急功近利、趋炎附势，兢兢业业、本本分分做事，也能得到认同。

除了平面出版，何飞鹏也不断在网络世界寻找新事业机会。有一次，他跟一位年轻创业家相谈甚欢，决定由集团出资投资。但细谈后却发现，眼前的年轻人竟是自己的远房亲戚，为了避开“图利自己人”的嫌疑，决定改用私人资金投资。他谨守母亲的教诲，不因换了身份地位而怠忽。

创业20年来，何飞鹏始终在“文人”和“商人”的角色间，小心保持平衡。他不喜被唤“CEO”或“董事长”，最爱的头衔是“总编辑”，那代表对他专业的尊重。过去，他的办公室从没多余摆设，连办公和会议桌椅，都是捡其他办公室剩下的；近几年重新装修，但墙上摆的、桌下放的，不是杂志，就是书。何飞鹏相信，东西能用就好，人不需靠物质、头衔来装点门面，你自己有几分实力、自己是什么样的人，方寸之间自有定论，虚假不得。

何氏领导风：霸气、草莽、好强、幽默、海派、负责

员工喜欢、尊敬他，不是因为头衔，而是他独特的何氏领导风格。

尽管写得一手好文章，何飞鹏的形象和传统“文人”天差地远。他外表和性格不见秀气斯文，反而有着创业家的粗犷坚毅，也像个江湖上的大哥，他是红尘浪里的文化人，他也是穷酸文人中的精明商人。

在他的观念里，员工会帮公司赚钱，也可能让公司赔钱；他不介意编辑做错事，却恼怒员工坏习惯不改。

2008年5月间，何飞鹏的博客《社长的笔记本》出现一则留言，标题为“五年后的忏悔信，现在的我，才懂当时的您”。这名员工因跟上司理念不和，因而申请转调部门，并对何飞鹏当时的处理方式感到不满，多年后她才对自己所犯的 errors 和疏忽，恍然大悟。

是非分明的个性，让员工愿意对他说真话，即使在会议上为了专业问题而讨论到互相拍桌，也不用担心老板秋后算账。何飞鹏脾气来得快去得快，若是自己不对，也能放下身段，认错道歉。

前阵子，何飞鹏在集团内颁下一条“法令”：开会迟到者，必须90度鞠躬，自报单位、姓名与迟到原因，向其他与会人士道歉。没想到规定颁布没多久，何飞鹏自己就迟到了。

只见这位CEO走进会议室，深深鞠了个躬：“我何飞鹏.....”话没说完，同事们就半开玩笑地起哄：“没有90度！”为了不让头撞到桌子，何飞鹏立刻往后退一步，重新行了个90度鞠躬礼。

《自慢》 人生，不该只有安稳上果岭

人生，不该只有安稳上果岭

即使已坐上两岸三地最大出版集团CEO的大位，何飞鹏也绝对弯得下腰、经得起玩笑，一如30年前那个痴痴傻傻的小记者。因为他这一生，工作、创业，不是为了名位和权力，而是为了乐趣、为了好玩！

他形容，人生就像打高尔夫球，稳定地开球、上果岭、推进洞，就毫无乐趣可言了！最好要有一些波折，打进树林，或落进水塘、陷进沙坑，最后经过努力，排除困难，力挽狂澜，这才是有趣的人生！

城邦集团持续成长，在台湾市场萎缩的情况下，2008年城邦却交出亮丽的成绩单，多功能网络平台“痞客邦”，也顺利挤进台湾前十五大网站。城邦花园里的奇花异卉，从未开得这般娇艳繁盛。

而何飞鹏还不准备停下来，“还在寻找下一个好玩的标的”。

台湾《经理人月刊》陈芳毓

《自慢》 自慢的观念态度

第一章：自慢的观念态度

人为什么会成功？又为什么会失败？是因为个性，因为能力，因为机遇.....还是都有关系？对我而言，这些都是，也都不是，我是“唯心论”者，我认为一切都取决于内心的想法、观念，以及因为这些想法、观念，投射到具体的事物上，所形成的态度。

举例而言，如果你认为这世界是公平的，只要努力，必然会有回报，这是观念。因此你做事的态度是健康的、乐观的，全力以赴、永不放弃。如果你认为天下无不劳而获的事，这是想法，因此你不会想抄近路、走快捷方式，想赚容易赚的钱。

我还发觉，所有正确的观念、正确的态度，几乎都是人类最基本的原则：诚实、努力、认真、负责、仁爱、品德、快乐、坚忍、谦虚.....这好像在上最基本的公民与道德课程，但我不能不承认，所有这些看来“八股”的东西，都真正决定一个人的命运。

或许我应该这样说：一个人拥有这些正确的观念与态度，不见得能立即成功；但是如果缺乏正确的观念与态度，就算一时幸运，终究还是会打回原形，难逃失败。

因此，我成就自慢的第一课是：拥有正确的观念，形成正确的态度。

《自慢》 工作像蚂蚁，生活像蝴蝶

有人说“工作中的女人最美”，我完全同意。当人全力投入时，聚精会神的执著，会让人尊敬；而全力以赴，努力不懈，也会让当事人充分享受过程的乐趣。或许其中有痛苦、有煎熬，但这也都是生活的一部分，甚至是生活中快乐的来源。每天锦衣玉食，久而无味，非要有一些曲折、有一些磨难，生活的乐趣才能显现。

云南纳西族给了我们最智慧的启示。

办公室的同事从云南回来，带回一方木刻文字画，同事告诉我，这是世界唯一仍在使用的象形文字——东巴文，画中我可以清楚地看出来一只蚂蚁与一只蝴蝶，其他的字，我就看不懂了，翻开背面，这一方木刻象形文字的意思是：工作像蚂蚁，生活像蝴蝶。

我不知道赠送者真正的来意，意味着我像蚂蚁一样苦命工作呢？还是生活像蝴蝶一样的多彩多姿？或者赠送者根本就没有任何指涉，只不过因为木刻象形文字质朴而韵味十足，因而好意买回相送。对我而言，我倒是心领神受，像极了我个人的工作哲学。

不论是工作像蚂蚁，或者生活像蝴蝶，都是我人生的写照。工作全力以赴，从不留力，从不问会得到什么回馈。因为从工作中，我已经在过程里得到无数的经验与乐趣。而蚂蚁正是最好的形容：一点一滴，步步为营，聚沙成塔，最后成就一点点成果，人不就是如此？如果你觉得成就小，如果你觉得工作苦，你会像蚂蚁一般工作吗？

或者说，有人甚至会觉得像蚂蚁一样工作，是多么悲哀啊！没有自我，在团队中像一颗螺丝钉，又那么微小而脆弱，多可悲啊！可是我从来就是如此。每一个人在工作上，就像蚂蚁一样微小，只能全力以赴，至于要有什么回报，只能靠老天爷赏饭吃。这是谦卑的宿命，这也是无悔的执著。

至于生活像蝴蝶，这更是我个人的写照，看什么事都是快乐、乐观的，充满变化，鲜花满途，等待我这只蝴蝶，不断地探视、发现、

采撷。我不会因为工作沉重、意外打击而怀忧丧志，因为生活总要过下去，高兴如此，痛苦亦然，为什么不用愉快、乐观的心情，看待生活的每一段过程呢？快乐是生活的本质，探索也是乐趣的源泉，而蝴蝶正是生活的写照。

想象中，纳西族生活在云南深处，他们没有很好的物质生活，他们离现代的文明可能也很远，但是这两句话却道尽了现代人看不破，也未必想得通的生活态度，我欣然地接受了这方木刻文字画，也向往他们务实、洒脱、怡然自得的人生态度，让蚂蚁与蝴蝶的角色在我身上变换，人生只不过是过程，休闲结果，问结果恐怕就轻松不起来了！

后记

这篇文章得到许多回响，《讲义》杂志的林献章兄来信，要求转载在杂志中，我欣然同意。而且我发觉在现代紧张的社会中，有太多人像蚂蚁的苦命，但缺乏像蝴蝶的豁达与快乐，寻找自己的人生观，对每一个人来说恐怕是最重要的事。

用这篇作为全书的开端，象征着人生一辈子的探索学习历程。

《自慢》 情义相待，改变一生

每一个人都需要别人的帮助，上司、同事、朋友都可能是你的贵人，为什么在关键时候，别人愿意为你伸出援手？原因很简单，因为你将心比心、有情有义、以诚相待。

当别人感受到你“有情有义”的信息时，他们会视你为自己人，因此有机会会给你，有困难会帮助你，每一个人也都在情义相挺之下，不断在危机中化险为夷；也在情义相挺之下，得到人生最大的机会！

28岁那年，我面临人生重要的抉择，那时我在《工商时报》的广告部门工作，因为兴趣的原因，我决定请调回《工商时报》的编辑部当记者，可是我的直属上司广告部的总经理对我非常赏识，爱护有加，让我始终下不了决心启齿，面临了人生最大的煎熬。

最后我终于下了决心，选了一个工作的空档，我鼓起勇气向总经理表白：“因为兴趣，我想回编辑部当记者，希望总经理成全。”没想到我的总经理极爽快就答应了。他告诉我：“你是天生的记者，迟早不是我们广告部的人，你在广告部工作一年半，我已经很满意了！”

我没想到事情这么容易就办妥，但接下来更大的意外发生了。总经理又问我：“那你和编辑部那边说好了吗？什么时候调回去呢？”我回答：“我完全没有和编辑部谈过，我到广告部来受总经理的照顾，没有您的同意，我不敢去做任何安排。现在您同意我调回，我才要开始和编辑部沟通！”

总经理对于我对他的尊重十分感动，他接着说：“你既然没有安排，那何必回那个新创刊的小报纸（《工商时报》那时创刊不久）呢？我介绍你去发行量一百万份的《中国时报》！”

我仿佛在梦中，就这样我转到了梦寐以求的《中国时报》工作，我的后半段人生也因而彻底转变了。当时《中国时报》号称台湾第一大报，在那儿工作，开启了我的视野，开阔了我的经验，那是我一生的转折点！

我永远记得这个故事，也记得这位总经理，但我更知道，如果我不知感念他的栽培，不尊重他的感觉，径自安排好回《工商时报》工作，那他不会替我安排《中国时报》的工作，我也没机会进当时的台湾第一大报！

人心是肉做的，对别人的好，要心心念念，不能或忘。当时我刚毕业不久，在《工商时报》广告部期间，总经理给了我充分发挥的舞台，在他的赏识下，我全力以赴，做了许多让我一辈子回味无穷的事。但也因为如此，当我想离开时，我担心的是辜负了主管对我的赏识，辜负了他栽培我的苦心，因而痛苦煎熬，难以启齿。

最后我决定向他坦白，如果他能谅解，我才离开；如果他有困难，我还会继续留下来。也因为如此，我才没有安排退路。我觉得没有获得赏识我的主管的同意，我不应该轻言离开！

我这一点将心比心的尊重，让我的主管觉得不枉过去栽培我一年半。他几乎是用他所有的信用，向《中国时报》的总编辑推荐我，没有经过任何的考试，我的贵人引领了我一生中最重要的一个转变。

我永远记得，工作不只是工作，还有感觉、感情、朋友。要记住别人的好，要记住以情义相待，当你处处替别人想，别人也会同理相报。如果你只计算自己的利害得失，损失的可能不只是可数的财产，还有一辈子无法改变的机会！

后记

写完这篇文章的半年后，我再遇到这位提拔我的总经理，他握住我的手，告诉我：我看到你写的文章了！

我感受到他手中传来的暖流，那是来自朋友“自己人”的手。

《自慢》 别跟魔鬼打交道

“无奸不商”，生意充满了无所不用其极，但真的是这样吗？也不尽然，这还要看每一个人的性格，每一个人的选择，如果你是一个天真、纯朴的人，如果你选择走简单的路，那你就别跟“魔鬼”打交道。

送礼、贿赂、说谎、诡诈、虚伪、逢迎拍马……这些都是魔鬼，魔鬼有时确实会让你得到“easymoney”，会让你立即得逞，但是所有的人，也都会察觉，你不再是可信赖的人；而在魔鬼的道路上，只有血腥的弱肉强食。

城邦是一个综合性的出版公司，几乎所有类型的出版品我们都有经营，唯独教科书和教辅这个类型是一片空白，而这个类型又是出版界兵家必争之地，为何城邦作为全台湾最大的出版集团，却独缺教科书呢？

这是我心中永远的遗憾，因为我们都是简单的人，只能做单纯的生意，在市场上拼搏，把产品做好，取悦读者，这是最单纯的事。而教科书、教辅，生意虽大，也很好赚，但是这个生意要取悦的人太多了：从教育主管机关，到整个教育体系、家长、学生，其中牵涉到的不只是质量，还有复杂的政治、人脉、关系考虑，当然还可能有肮脏的“权钱”交易。我个人认为：在神圣的教育体系中，却隐藏着最肮脏的出版生意，这是我们没有能力做的事。因此我们只好让最赚钱的领域，留下一片空白。

这或许是性格使然。当记者的时候，我退回采访对象的现金红包，我当面撕掉别人给的空白支票，我调侃采访对象：我很乐意被收买，但要天文数字才收。我知道以我心慈手软的个性，心中容不下复杂的逻辑，我无法和魔鬼打交道；以我近乎愚笨的天真，我只能直道而行、直来直往。贿赂、回扣、送礼、应酬，这些事我做不来，也不敢做，就算其中有再大的生意，也与我无关。

我也曾经犹豫过，因为有时候只要我愿意妥协，愿意配合市场上通用的“规矩”，我就可以拿得到生意，而我也确实曾经尝试与魔鬼打交道，但结论是人家骂我：笨到连送红包都不会！我知道这不是我的错，笨人只有一步一步慢慢来，抄快捷方式、走近路，反而会迷路。

不只在生意上不能与魔鬼打交道，在工作上，许多事也被我视为“魔鬼”：例如利用公司资源，占公司便宜；走后门，对主管逢迎拍马。这两件事表面上看起来没什么，因为做这种事的人太多了，多到让人会觉得这种事是理所当然的。但同样的，对我而言，并不是我不想这样做，我也知道如果我能这样做，我会得到立即的好处，但“近乎愚笨的天真、直率”，让我做不来、不下了手。

我努力保持“公平”，拿公司薪水，努力替公司做事，希望我的贡献对公司物超所值。绝不要去占公司便宜，因为便宜占多了，占习惯了，我就会丧失独立生存能力，成为公司的寄生虫，因此占公司便宜也是魔鬼。

至于走后门，逢迎拍马，则会让自己变成“小人”，变成靠关系，靠取悦别人存活，而不是靠自己、靠能力，不能活得有尊严、有自我。

每个人心中，都有两个灵魂：一个是人，一个是魔鬼。人讲究的是规规矩矩、按部就班，一步一个脚印，靠自己的能力，努力慢慢来。但魔鬼的性格，充满了快捷方式、巧思、实时可得的利益，但这不是人的正途。每一次与魔鬼打交道，人就陷落一次，最后就不像人了。

后记

《苹果日报》的曾孟卓总经理，写了E-mail鼓励我，也复印传阅了这篇文章，因为我们都是天真而简单的人。

《自慢》 奥妙藏在基本之中

许多事都讲究基本，所有的运动，都要求基本动作，中国功夫也讲究基本功；企业经营则要求“BacktoBasic”；股票投资则说回归基本面。基本朗朗上口，但真正做到基本，愿意真正依循基本的人并不多。

所谓的基本，通常是最入门、最简单、最不起眼的东西，所有的人都觉得会，都不重视它，以至于也从来就没有真正做好过，一旦有人真的做好，反而成为稀有的竞争优势。

每个人都喜欢“巧”的东西，谈话沟通要有巧妙的应对，就像纪晓岚一样；工作希望有“巧”计、有“巧”法，就像孔明借箭一般；做人处世，希望灵活灵“巧”，就像和珅一样长袖善舞。“巧”有时就像变魔术一般，令人拍案叫绝，甚至可以用最少的力量，获得最大的效果。

每个人也都希望得到“巧”的锦囊，学会巧思巧法，面对任何困难，只要打开锦囊，巧思巧法就跳出来，一切困难迎刃而解。

但世界上真有“巧”的东西吗？答案是肯定的，只不过“巧”的奥妙，不能传，也无法学，如果你只想“巧思妙法”，终究只是一场空。

宏碁集团的意大利籍总经理兰奇，他的一句话道尽了奇技淫巧的不可恃，一切只有基本功夫，这或许是对大多数迷惑于“巧思妙法”的人的当头棒喝。

兰奇认为：宏碁欧洲的成功，没有Magic，只有Basic。

没有魔法，只有基本功，说明了宏碁欧洲的成功，没有任何学问，只是把基本该做好的事做好而已。我们可以相信兰奇的话，没有任何保留，也非秘技自珍，他真正说出了一切奥妙的根源。

其实世间所有的道理，都非常简单，做人该按部就班，待人要诚信，不能说假话，这都是真理；只不过，在复杂的社会中，大多数人被迷惑了，认为花言巧语，认为奇谋巧计，认为奇技淫巧，可以更快速奏效，结果是花拳绣腿，一无是处，禁不起考验。

我从事的出版工作，每年要出版无数的出版品，每个出版品就是一个单一的商品，大多数人想要畅销，想的当然是卖书的巧思与创意，想的是营销，想的是造势，想的是宣传。

可是这一切都不值一提，任何的巧思妙想，抵不上“回归基本”这句话。在出版领域，书的畅销的基本原理是什么？答案很简单：内容、内容、内容，这是多么无趣和基本的答案，可是大多数人想的不是内容，想的是浮夸的表象。

一切“BacktoBasic”，回到基本，回到原理、原则，是一切工作的本源，当你彻底了解原理、原则，一切融会贯通后，许多奇技妙法也会油然而生，这是从有招到无招的过程，但是奥妙藏在基本之中，“BacktoBasic”是巧思奇谋的开始。

后记

这篇文章登出后，台湾最大的面板厂友达，邀请我前去演讲，讲的就是“回归基本”。学员问我：到底企业经营上的基本是什么？我的回答是：最基本的公司工作规则、职场伦理、流程、SOPSOP是Standard、Operation、Procedure三个单词的首字母缩写，即标准作业程序。——编者注、BestPractice、纪律……当然还有许多教科书上所教的基本原理，也都是基本，如基础营销学、组织学原理，我们学多了新理论、新工具，反而忘了最简单的事。

□个人的基本是什么？

这几年台湾有两本畅销书，一本是《优秀是教出来的》（雅言出版）！这是一位美国老师写来教育小孩子的书，内容是“超基本

的五十五条规则”。再看看具体的内容，其实没有任何新意，例如其中第十六条：每天都要做完作业；第三十条：吃完饭，自己的垃圾自己处理。所有的内容都是大家共识、共知的内容。

另一本是英国出版的畅销书，名叫《好家教决定未来领袖》（“YES, PLEASE, THANKS!”，新手父母出版），这也是谈论小孩

的基本礼貌教育，以英国那个自以为是绅士的社会，他们也出现类似回归基本的反思，在台湾也引起极大的反响。

以下列出“超基本五十五条”的部分内容，不只教小孩有用，对成人更具有参考价值：

与人互动，眼睛要看着对方的眼睛。

别人有好表现，要替他高兴。

尊重别人的发言与想法。

别人送你任何东西，都要说谢谢。

接到奖品和礼物，不可以嫌弃。

做什么事都要有条理。

自己的理想自己要坚持。

要乐观，要享受人生。

别让将来有遗憾。

从错误中学习，继续向前迈进。

无论如何，一定要诚实。

抓住今天。

在你的能力范围内，做最好、最好的人。

《自慢》 闲话一句的承诺

信用是人一辈子最重要的资产，有人重信用更甚于生命，或许这只是自勉勉人的话，但无论如何，信守承诺都是每一个人必须遵守的规则，也是成功者必须拥有的特质。

海派的上海人最喜欢说的一句话就是“闲话一句”，用浓浓的上海口音说出的“闲话一句”透露着潇洒、自信与商场上的一言九鼎，代表就这样说完了，生意谈成了，不需要合约，我一定信守承诺。

现在嘴巴上的承诺，很少人当真，但遇到信守闲话一句的承诺的人，还是令人肃然起敬！

有一次，台湾最知名的自行车品牌捷安特捷安特（Giant），是台湾巨大机械工业股份有限公司旗下的品牌。——编者注的老板刘金标先生来电，希望在台北与我见面，我客气地回答，我愿南下台中，请他不用移驾，但他客气地坚持前来台北，我心中十分纳闷，有什么事刘先生需要如此慎重呢？

见面后，刘董事长首先表示歉意，因为台湾《经济日报》记者以第三者的角度写了一本捷安特的成功传奇，即将出版，而刘董事长在盛情之下，也为之作序。刘董事长自承，几年前曾经答应我，如果要出书，一定委托我的出版社出版，虽然这本书并非出于公司意愿出版，但是怕我误会，特地前来说明，并表达歉意。

对刘董事长的歉意，我不敢受也不能受。他走后，我终于慢慢回想起当年的情景，我力邀捷安特作企业传记，刘先生婉拒，但闲谈中承诺，他日如要作传，定交给我出版。这只是闲话一句，根本谈不上承诺，连我这个被承诺人都没有当真，几乎完全忘了这一回事，而刘先生铭记在心，始终不忘。

刘先生离开后，我思潮起伏，久久不能平复。我几乎不能相信，台湾商场上还有这样信守承诺的人（事实上那只是一句闲话），而刘董事长专程前来拜访，只为了不经意的一句话。更何况，那是别人出

的书，根本也与他无关，但他仍然在乎我的感受，怕引起我的误解，不惜专程从台中前来，只为了五分钟の説明。

我除了尊敬之外，再也说不出别的感受。或许这些年来，我们看到捷安特从台湾出发，变成国际知名品牌，产品卖遍全世界，其真正的奥秘，就在这对“闲话一句的承诺”的坚持。因为信守承诺，所以有诚信；因为有诚信，所以产品追逐最高境界；也因为有诚信，从供货商、经销商，到消费者，没有人不认同巨大机械，没有人不认同捷安特。而这些都源自于老板刘金标的为人，信念、坚持、上行下效、风行草偃，而形成捷安特的组织文化。

我有几次和国外厂商往来的经验，任何一个小合约，甚至签约前的保密协议，都是厚厚一叠，有次我忍不住问外国伙伴为何要如此麻烦，他们笑称，这都是历经各种教训后，不断增加的结果。显然不只台湾如此，全世界亦是，只有见诸白纸黑字的法律文件，才是承诺，才要遵守。反而为人最基本的诚信，都被大家遗忘了。这也难怪与刘金标先生的会面，会让我惊异莫名。

后记

有一个读者质疑：合约上的条件一定要执行，但合约内没注明的事，就算曾经讨论过，也要履行吗？我的说法是，如果你是老板，做得了主，那一定要守信用，如果你不是老板，做不了主，当然只能尽量遵守了。

现在企业都是职业经理人当家，合约代表公司的承诺，个人私下的言论，有时公司无法周全，这说明了合约为何会越来越复杂。

《自慢》 无力负担的奢华

假设当世界末日来临时，谁会先死掉？

生活水平高的会先死掉，而能用最简单的生活条件存活的，会熬到最后才死，蟑螂能存活亿万年，就是因为能面对恶劣的环境。

喜欢摆谱的人是悲哀的，奢华成习的人是危险的，超乎常人的生活水平，只会让他们处境更艰难。因此从很年轻的时候，我就不愿意华衣美食，不是没品位，是不愿意养成负担不起的奢华习惯！

20世纪90年代，来来饭店开幕不久，那是台北最著名的豪华饭店，而它的十七楼会员俱乐部更是富商巨贾云集的场所。拥有一张来来十七楼的会员证，就是尊贵的象征。

当时，我换了一个工作，新老板为了表示肯定，替我买了一张来来饭店的会员证，并告诉我，所有的消费由公司埋单。我非常感谢老板的赏识，但我从来没使用过。半年过后，老板发觉我没有任何消费，十分诧异，他告诉我，尽管去用，工作辛苦，放松一下也是应该的，更何况，替公司做公关也是必要的。我再一次谢谢老板的厚爱，但那一张贵宾卡，一直到我离开那家公司，仍然是一张没用过的“呆”卡！

我没告诉老板我不去使用的原因，但我内心清楚，那是我薪水不能负担的“奢华”，那也是我能力不能负担的“奢华”。让公司负担我个人的消费，我觉得罪恶；我更害怕的是，一旦我养成这样的“奢华”习惯，当我失去时，我会更痛苦。因为我无力负担，我就不敢尝试，不敢拥有，也不敢奢华成习。

操纵人类的欲望，一向是所有精品公司的拿手绝活，LV快速成长，靠的是人类的奢华欲望，但也让人类走向欲壑难填的深渊；另一家公司Coach喊出能负担的奢华（affordableluxury），也大获成长。显然“奢华”是豪门巨富的事，能负担的奢华才是大众你我的真实。了解自己的能力和行为，才有机会真正做自己的主人。

奢华、享乐，都是人类的共同欲望，没有人不喜欢奢华享乐。只不过有的人是用自己的能力享受奢华，有的人是用财务杠杆享受奢华，就如同许多年轻人用信用卡预借未来的收入；当然也有人用职务享受奢华，许多的公务员、高级经理人，用政府及公司提供的资源，以公务为名，行自我享乐之实；当然还有人因亲情享受奢华，许多的年轻人，用的是父母的钱，花起钱来，宛如豪门富家子弟，奢华在他们眼中仿佛理所当然，完全不需要自我约束！

但奢华是会上瘾的毒药，一旦拥有，就怕失去，一旦失去，就痛苦难堪。这是我年轻时为何不肯使用来来会员俱乐部的原因。我怕我从此离不开那个职位，离不开那家公司，因为我已经习惯优渥、习惯奢华。但那都是公司给予的安定剂，我从此不敢冒险犯难，从此丧失斗志，沉迷在接受别人喂养的舒适圈中！

当然，我也不敢给自己的儿女超过太多他们自己能力的奢华，因为我知道，他们的欲望，需要用自己的能力去完成。太早拥有太多享乐，只会让他们的生存能力变差，只会让他们变成奢华欲望的奴隶，父母的亲情，可能化为他们面临艰困环境时的毒药。

我还看到许多年轻人，因为太早拥有自己无法负担的奢华，不论是一时走运，或者因缘际会一步登天，还是真有能力、真有实力，只要环境改变，他们就从此沉沦欲望深渊。因此我更知道，就算是有能力负担的奢华，也要谨慎使用，因为那是欲望魔鬼设下的陷阱，随时准备绑架你的灵魂。

后记

一个老朋友见到我，当面向我提起这篇文章，他说“负担不起的奢华”真的会害死人。听了这话我很意外，因为他是有钱人，鲜车怒马，奢华对他不是问题。

后来我更体会到奢华是相对值，而非绝对值，你开三百万的奔驰，别人开六百万的奔驰，你的奢华是廉价入门款，只要心中有奢华，就进入一个永无止境的追逐。

贪官污吏为何会产生，因为他们追逐负担不起的奢华，我们要抬头挺胸花自己的钱，不要偷鸡摸狗花别人的钱。

《自慢》 乡下人的矜持

这是一个充斥着巧取豪夺的社会，我几乎都要对自己所坚持的一些原则丧失信心了，所幸力霸集团王又曾事件，又让我恢复一点信心。在台湾商场上，王博士的奸猾诡诈，无人不知，但他又横行商场数十年。王家的倒闭，说明社会还有公理。从小妈妈就教我们守本分，不能随俗，不能同流合污，不管别人做什么，我们只能做该做的，不能拿不该拿的，这是乡下人的矜持。

四十年前的天母，是一个极纯朴的乡下小村，和现在台北时尚最前线的天母，完全不一样。从小在天母长大，那里埋藏了我无数的童年记忆。

那时的天母，处长满了各种果树，最多的就是龙眼，不论在路边、屋角，还是在山上的果园。一到夏天，龙眼树就挂满了一串串的龙眼，令人垂涎欲滴。这些生长在路边的龙眼，好像是无主之物，其实每一棵都有主人，但因为就在唾手可得的路边，几乎外来的过往路人，都会随手摘取。可是对我们住在当地的乡下人，却是绝对不允许的，这其中埋藏了我一辈子最深刻的记忆。

有一次，一群路过的外地人，又采路边的龙眼来吃，我实在忍不住，也跟着一起采。被邻居看见，告诉我妈妈。回家后，被妈妈用细竹枝狠狠一顿毒打。妈妈告诉我，这是偷别人的东西。我不服气地说：“大家都在采，为何我不可以？”没想到妈妈打得更凶，她说：“别人做坏事，是别人的事，我们家的人绝对不可以做！”

从此我知道了，所有的东西都有所属，不是你的，绝对不可以碰！就算东西是没有人的，也一样不可以拿，因为那不是“你的”。妈妈还说：“这就是守自己的本分。”每一个人一辈子都要守本分，而且就算别人不守本分，我们仍要谨守本分，不可以一起做坏事。

这个童年记忆，变成我一辈子的习惯，虽然年纪越大，见闻越广之后，发觉这个习惯实在有点迂腐，或者说应该说这是“土包子”乡下人

的矜持，因为对大多数都市人来说，“巧取豪夺”才是常理，守自己的本分，似乎太不通情理了。

但从小养成的习惯改不了，本分变成我对群己关系的基本态度，在我与别人之间，本分是避免纷争、和谐相处的元素。

我只想我自己该得的，我不管别人得到多少，但这还不够，本分的意思更是要谦虚、要客气，对任何事情要谦虚、客气地评估自己的能力与贡献，因此在论功行赏的时候，就不至于过分夸大自己应得的那一份，这样在团体中就不会引发分配不均的争执。

“本分”让我自己退一步想，让我看到自己的不足，绝不做非分之想。如果我所属的团队，大家都客气而本分，那组织的气氛会变成人际关系的理想国，大家谦让、一团和气，这是我最喜欢的团队感觉。

“本分”除了规范群己关系之外，还让我变得务实，只问自己能做什么，不要刻意去和别人比。小时候的经验，让我知道，就算别人可以胡作非为，但我不行，因此，看别人做什么，与他们比较没有用，因为每个人的命不一样，和别人一较长短，只会让自己伤心，不如回头想自己的事。

身为乡下人，我不能说都市人奸猾，但我乐于谨守乡下人的迂腐与矜持！

后记

有一个读者写信给我，说不是只有乡下人才有矜持，他是都市人，他的家教也是如此，只拿自己分内该得的，其余一分不取。我承认，乡下人是我对自己的描述，绝非只有乡下人才单纯。十步之内必有芳草，我相信社会上大多数人还是善良的。

《自慢》 工作不会伤身

许多年轻人，对全力投入工作者表示怀疑，他们徘徊在工作与玩乐之间，选择轻松工作，快乐玩耍，是许多年轻人的流行。

我并非主张辛苦工作，但我认为每个人要对自己有交代，既然工作，就要有成长、有成果、有好的回馈、有升迁、有加薪，因此在工作时全力以赴是免不掉的，就如同游乐时的全力放松。而“工作不会伤身”是我听过最经典的一句话，这是日本知名企业家丹羽宇一郎的名言，他从普通员工出身，成为知名企业伊藤忠商社的社长，全力投入，成就了一生的成果。

有一次到一家知名企业去上一堂领导方面的课，下课后一位小女生来和我聊天，她告诉我，当主管要做那么多事，要负担那么多责任，太辛苦了！还是当一个小职员好，一副后悔当上主管的口气。

虽然我知道她说的并不完全是真话，话中还有迷惘。同样的问题，我不知已经回答过多少次，不知有多少小朋友已经和我谈过类似的问题：工作太辛苦了，工作太伤身了，工作太伤害家庭生活了，如果可能，许多小朋友愿意选择不调升职位、不当主管，只要当一个小职员就好！

我的回答很简单，你可以选择当小职员，但你可以忍受比较低的薪水吗？有的小朋友回答很妙：我可以找一家好公司当小职员，有比较高的福利，但工作不多。我告诉他：没有这样的好公司，好公司绩效佳、福利好，但对员工的要求也很多，不可能有工作不多，且长期福利好的公司。

因此，要不就忍受低的成就感、低的薪水回报；要不就在职场上当“过河卒子”，勇敢向前。

其实这样的回答还不够，因为很多年轻人找出更冠冕堂皇的理由：如工作会伤身，会把眼睛弄坏，长期坐在椅子上会脊椎侧弯，等等。对这样的说法，我总觉得似是而非，但始终也没想出一个好理

由，只能告诉他们，那你就偶尔运动一下，不要老是工作。他们的回答就更让我无言以对：我工作都做不完了，哪还有时间运动！

后来，我出版了日本伊藤忠商事株式会社社长丹羽宇一郎的《工作才能成就人》，其中一句话，让我对这个问题豁然开朗，丹羽社长说：“工作不会伤身。”真正会伤身的，是下班之后的娱乐：喝酒、打牌等。丹羽社长描述他在美国的状况：连星期六也要上班，平常每天早上五六点钟就被欧洲的电话吵醒，晚上则要加班和日本总部联系，常年这样长时间工作，身体也没有因此变坏，因此他认为：工作绝对不会伤身。

这一段话其实正是我的经验，只是一直没有清楚地说出来而已。我开始回忆，其实许多能干、努力、全力以赴的同事，他们也都没有向我抱怨过“工作会伤身”这件事，而他们的身体也大都维持得很好。虽然有些人身体不好，但也都是因为本身体质使然，与工作劳累并无必然的关系。

反之，向我抱怨“工作会伤身”的同事，事后证明其实他们都是能力有问题，态度有问题，“工作伤身”只是他们的借口而已！

我终于想清楚了，“工作会伤身”其实是工作态度的问题，你对工作有不正确的想法、看法，才会出现“工作会伤身”的说法。当然如果你全力以赴工作，也全力以赴狎游、喝酒纵欲，过度使用自己的年轻、自己的身体，那是绝对会伤身的。可是如果只有工作，绝对不会伤身！

后记

一个小朋友遇到我，告诉我当他在《商业周刊》读到这篇文章时，几乎是破口大骂：胡说八道！工作者没日没夜、熬夜加班，身体怎能不变坏呢？何先生你是老板，是替所有的老板来给工作者说项？

听了这话，我微笑以对，回答：没有成就、不被认同，恐怕比工作更伤身，更令人痛苦！

《自慢》 寻找“自慢”绝活

拥有一种无可取代的专长，是每一个工作者必要的生存要件。这个专长不仅是要会，而且是要最佳、最好，别人都比不上你，在关键的时候，专长出手，所有人退避三舍。

拥有“自慢”绝活的人，是组织中不可或缺的核心工作者，也是“80／20”原理中的重要贡献者，这些人带动组织成长，被人依赖、被人仰望、被人尊敬！

台湾的骄傲、纽约扬基队的投手王建民，最拿手的球路叫“伸卡球”，是一种下沉快速球，到本垒板时快速下坠，经常造成打击者击出内野滚地球被封杀，王建民极少被打出外野长打，“伸卡球”是王建民立足大联盟的杀手球路。

在公司中征选新人的时候，我经常问：“你有什么特殊的本事或专长？”大多数应征者都说不上来。就算回答了，也禁不起我再三的确认真，因为我要的答案是非常在行，而且真正较诸一般人而言，更深入、更专业，为常人所不及的专业，那是个人拿手的绝活，只要绝活出手，四方臣服！

日文中形容自己最拿手、最有把握、最专长的事叫做“自慢”，餐厅中的招牌等，称为“味自慢”，“自慢”这两个字完全没有骄傲自大的意思，只在形容自己的拿手与在行，是不是比别人更好，其实不知道，但绝对是自己最自信、最有把握的事。

拥有自己最有把握的自慢绝活，是每一个工作者都必须具备的条件。当我在征选新人时，我要用什么人？当然是那个拥有自慢绝活，而这种能力又是公司需要的人！当公司要升迁某一个主管时，要升谁？当然是那个拥有自慢绝活，而那个条件又是未来当主管时会用得着的能力！

我最没把握的人，就是那种“五育并重”，所有事都会，但所有事都不精的人。通常这种人影像最模糊，你不会留下任何印象，在组织

中可有可无，就好像每一个人都如此，但少一个、多一个也无妨。

不幸的是，大多数的工作者都是这种影像模糊、缺乏自慢绝活的人。这种人是那些只创造20%贡献的80%的人。如何创造、培养自己的自慢绝活，是一个人成功的关键！

自慢绝活可以是一种态度：我对公司最忠诚；我工作态度最严谨、最稳当、最可靠、最积极；我可塑性最高、学习力最强；在组织中，我的人缘最好、合作性最佳。任何一种态度都是明显的优点，都可以变成在组织中胜出的关键，前提是特色要够明确，为人人所称道。

自慢绝活也可以是一种技术：财务的专长、营销的专长、企划的专长.....也可以是一种能力：计算机、语言、沟通、公关、广告.....甚至自慢绝活也可以是一种嗜好：高尔夫、网球、钓鱼、登山、围棋、美食、旅行.....技术与能力是工作上明确有用的专长，而嗜好则证明一个人多才多艺而有趣，是个性格鲜明、举止出众、特立独行的人。

有心而长期稳定地培育、学习、追逐，则是培养自慢绝活不可或缺的方法。年轻时的同学、同辈或朋友，几年不见之后，忽然发觉他们都变成某一领域的专家，这就证明了自慢绝活并非天生拥有，而是每一个人按照自己的兴趣、专长，不断地长期努力学习、追逐而来！

每一个人都应该自我检讨一下：我有超乎常人，让自己自信、自豪，永远可依赖的自慢绝活吗？

后记

许多人在组织中，惶惶不可终日，因为他们能力不明、影像模糊，对组织的贡献也不足，存在需要靠人缘、靠内部公关，这种人永远是组织中最辛苦的人。每一次变动，随时可以被取代。

我其实胸无大志，只求不要看别人脸色，有自己的尊严，因此只好不断培养一种无可取代的专长，但最后发觉这原来是每一个人真正的价值！

《自慢》 口水多过茶

每个人都有梦想，也都有理想，但大多数人有想法没方法，不知道怎么执行、怎么下手，因此让计划停在空想，一事无成。

耐克（NIKE）的广告名言“Justdoit!”深入人心，对休闲、对运动，或许我们都能“Justdoit!”但是在工作上，我们敢这样吗？我们犹豫，美其名曰“害怕”；我们讨论，美其名曰“充分沟通”。但就是缺乏行动，没有行动，一切停在原地。我们宁可在行动中犯错修正，而不要成为口水专家。

工作中经常遇到一种状况：当某主管提出某项新构想时，经常就会有许多人从各种角度反复斟酌，有的人说这可能会有某种副作用；有的人说，这个构想不周全，还需要仔细研究。经过大家的七嘴八舌之后，大多数创新的想法都胎死腹中。

我冷眼看着这些讨论，当然有些想法是浪漫、不切实际而不可行的，被腰斩不足为奇。但是也有些想法则不然，确实具有突破性的创见，只不过因为是创见太新颖了，与现状难免有些不兼容。理论上，只要克服这些不兼容的部分，这个创见是有可能实施的。只不过如果放纵公开的讨论，通常这些创意会被牺牲，因为大多数主管会 playsafe，采取保守而安全的策略。大家宁可停在原地，什么也不做，而不愿采取积极性的作为。

这就是大多数组织与工作者的实况。广东有句俗话：“口水多过茶”，指的是说得多、做得少，完全没有实践性、没有行动力。不幸的是，大多数组织中的人，都是口水多过茶的人。

仔细分析工作者“口水多过茶”的原因，主要来自几项：一、怕麻烦，不愿改变；二、见树不见林，只见其副作用，而未来宏观衡量应是其整体的好处；三、完美主义，每一个行动都觉得要设想周全，谋定而后动，当有些小事、小问题没想清楚时，就只好停在原地。

前两项原因，是工作者的基本态度不对、基本判断不对，他们除了自我要求、改进外，完全没有探讨的空间，但第三项完美主义则不然，这是工作无绩效、步调缓慢、难有成果的超级杀手，也是组织中“口水多过茶”的真正原因，需仔细探讨。

严格来说，任何计划，在事先规划设想阶段，都有预演未来的成分，很难期待其设想周全，并在过程中要求一切按照计划进行。大多数的状况只能尽可能仔细规划，然后在执行的过程中，逐步校准、调整，在工作中修正，在错误中学习成长。

如果要求计划完美、无懈可击，几乎是不可能的。计划的完美主义，根本就是不做事的代名词，也是胆小、怕事的代名词，更是工作停滞不前，没有进步的元凶。

“完美主义”可以用在事后检查工作质量，用在事前衡量行不行动、做不做事，是绝对不可以的。行动、计划、工作改善，只能问有多少成把握，是六成，是七成，还是九成，绝对没有百分之百的。通常所有的作为会有正效益，也会有副作用，只要正负相抵的效益增加，就应该立即去做，而不要因为有些小顾虑，而停在原地，通常停在原地是最大的罪恶。

行动力是在不断的行动中学习成长，执行力是在不断的工作中修正错误、校准方向，工作的成果也是在行动与执行中完成。过多的思考、过多的讨论、务求其百分之百完美，只是让你变成一个“口水多过茶”的梦想家、思想家！

后记

一个读者质疑不思虑周全的行动，是行为孟浪、盲动，还是应该想清楚再行动。我完全认同，但我想强调的是，如果你永远想不清楚，永远下不了决心，永远停在原地，永远坐而论道……那我会说：思虑周全只是你梦想、空想的托词而已！

《自慢》 认识自己背后的“黑暗巨人”

没有一个人是完人，每一个人都有很多缺点，而进步是需要先了解自己有什么缺点，才能学习改进的。

问题是，如果我们不能谦卑地面对自己，诚恳地反省，从别人的反应找出自己的弱点，我们是无从进步的。

我很少有机会运用科学化的管理工具，因为我永远认为我最了解这个产业，最了解我自己的公司，最了解我所主管的业务。科学化的工具能提供我更进一步的情报吗？不能！因此科学化的管理及评测工具，听听就可以了，不必花大钱，又浪费时间去走远路！

可是几年前的一个案例改变了我的想法：有一个同事，担任那个职位已很多年！他的部属公认他是个问题人物，甚至偶尔会在公众场合挑战他的权威（因为忍无可忍）；平行的同事认为他是个麻烦人物，因为他常常不在状态，做一些很奇怪的事，给办公室带来不必要的困扰；他的主管也知道他有问题，但时间保护了他，因为是资深员工，不忍心下手处理。

我终于决定找他恳谈，可是结果让我大吃一惊！我原本认为他对自己的处境总该有所了解，谁知道，他竟然认为自己的表现虽不杰出（带着谦虚），至少还算OK（理所当然）。我知道这下子问题大了，他几乎完全不了解自己，不了解别人对他的观感，所有他感受到的不友善，完全是有心人士故意与他为敌。我非常后悔过去对他的仁慈，一直未及早规范、说明，我应对他的问题负完全责任。

这时候，我也想起了人力资源领域中的360度评测法，这个方法让受测者能从上司、平行部门、部属甚至其他相关人士的角度，看到别人对他的感受、看法与建议，让他知道他所不知道的自已，包括优点、缺点与改进建议。

我不能不承认，科学化的管理工具是有用的，如果我有机会让这位同事做一次360度评测，相信我在处理的过程中，可以少走很多冤枉

路！

每一个人都有永远无法认识的自己，我们永远按照组织的主流价值——能力强、有效率、肚量大、眼光远、能沟通，期待自己是这样的人，而永远看不到事实的真相。事实上，每个人都离这些主流价值很远，我们永远是缺点比优点多，我们永远有一辈子也改不了的缺陷。这些缺陷，当别人亲口对你讲出来时，你会拒绝承认，你会愤怒，你会反驳，你会构陷别人的动机，当然如果你还有自省能力，你会伤痛欲绝，这怎么可能是我呢？最后也许你有机会诚实面对，尝试去改变自己。但能不能真正改变，就要看自己的决心和毅力了。

问题是，人有没有机会认识隐藏在暗处的自己，早一点了解、早一点改善，以免变成职场的笑话？答案当然是肯定的，只是你拒绝承认而已！

同事对你的异常反应、老板对你的不耐烦、部属对你的挑战……其实都说明了别人对你的不满，也暗示了你的问题的存在！只不过你的反应是什么？老板就是喜欢别人，他对我有偏见；这个部属天生反骨，老是找我麻烦，看哪一天我好好整治你。

我们的态度，决定了我们永远认识不了自己的缺点，我们背后的阴影越来越大，就像脚下有一盏投射灯，光明的自己、正面的自己很小，而背后的阴影却是“黑暗巨人”。

后记

为什么会写这一篇文章，因为这样的经验太多了，我很认真地和部属讨论，他的问题、他的缺点，而且是关起门来，希望他改进，但却引来他强力的反弹，自我辩护，觉得我误解他……

我不能不承认，大多数人无法面对自己的缺点，不敢承认自己的不足，这也是大多数人停滞不前、无法进步的原因。

每一个人都应告诉自己“闻过则喜”，有人愿意给我建议，提醒我的缺点，不管对不对，都立即谢谢他！

《自慢》 工作成就定律：唯态度论

工作成就（Performance）、能力（Ability）、态度（Attitude），这三个英文字头组成工作成就定律： $P=A^2$ 。这是强调激励，重视心灵层面的管理学者的说法，每一个人的态度决定了一生的命运，也决定了一生的工作成果，成王败寇，因为你，因为你的思想，因为你的性格，因为你怎么看世界、怎么看人生。

成功的关键因素是什么？能力、资源、时运，还是其他？这个问题困扰了所有的工作者，有人努力学习，因为相信能力；有人烧香拜佛，因为相信命运。但大多数人不知道答案就在自己身上，你的观念、看法、态度，才是真正决定人生成败的关键。这就是工作成就定律： $P=A^2$ 。

工作成就定律指的是每一个人的工作成就的大小，等于能力乘上工作态度，能力越高，工作态度越好，其成就就越大，也是远离失业的不二法门。但大多数人都只重视工作能力，念书、学习，取得高学历，都在增强工作能力，而重视工作态度的却少之又少。大多数的工作者缺少正确的工作伦理，对公司、同事、工作本身，是否具有正确的工作态度，成为职场上的最大盲点。

工作态度的重要，可以从工作成就定律中看出。每个人的工作能力绝对不会是零，因此工作成就也会有高低。可是工作态度却有可能是零，而一旦工作态度不正确，工作态度是零，其工作成就就是零，能力再高也是无用的。甚至因能力强，态度不正确，反而往坏的方向发展，做出对组织、工作、公司有害的事，大多数职场弊案，都是这种人做出来的。

因此，工作成就定律，其实说明了工作就业的“唯态度论”，态度决定一切，相对而言，学历、能力反而并不重要。

许多成功的案例都说明了“唯态度论”，一个从基层做起的人，最后可以升到总经理，就是工作“唯态度论”的批注，因为基层工作者一

定是能力不足的，但因态度正确，努力学习，全力以赴，认同组织，无怨无悔，能力当然不断增强，主管当然赏识他，所有的好运、机会都会降临到他的身上，最后他当然会成为公司的最高主管，成为职场的成功者。

“唯态度论”其实不只在工作上，成功更是“唯态度论”，许多创业者将失败归咎于资金、经验、时机，其实是错的。因为只要态度正确，没有资金的人，会得到他人的信任、帮忙，今天缺资金，但明天会解决；能力不足的人，没关系，只要态度正确，努力不懈，今天不会，明天就学会，能力会快速累积；而今天时机不对，运气不好，只要态度正确，不怨天尤人，继续乐观工作，时机、运气总会来的。

这个社会聪明人太多了，缺少的是执著的傻子，对理念执著，对道德执著，对工作执著，对过程执著，对成果执著，成就的唯态度论，绝对可以让你远离失业，接近成功。

后记

有小朋友问我，态度到底是什么？这确实要仔细交代。

态度，源于信仰，每个人都有人生观，都有自己相信的观念。正确的观念，投射到工作上，就产生具体的正确态度。例如：相信世界是公平的，没有不劳而获，这是信仰，也是观念。投射到工作上，就会变成全力以赴，一步一个脚印，不会贪便宜、走捷径。

观念与态度是连动的，对外界的每一件事，每个人都会产生不同的对应态度，进而产生不同的作为。

态度的正确，包括许多层面，例如：乐观、正面思考、负责、追根究底.....几乎所有听起来很“八股”的人生守则，都很可能是正确的态度，这其实是回到做人的基本原则。

《自慢》 自慢的成长学习

第二章自慢的成长学习

从小我就知道，我天分不错，但也并不特别好；我更知道，我家境不好，家庭所能提供的是最基础的学习环境，出国免谈，深造不可能，因此我唯一能依赖的是在工作与生活中，自己能做的自我探索与学习。

大学毕业，是我正式学习历程的结束，我知道，从此一切的学习、一切的成长，都要靠自己，因为这样，我摸索出许多让我“自慢”的经验。

无所不在的学习，描述了我一生的学习态度与方法，也是我一辈子如果有一些成就，真正的关键原因。

“一点聪明一点痴”，告诫自己不能太依赖小聪明，虽然我不否认自己反应灵敏、见解独到。“对不在方法，对在人”与“承认自己是坏人”等篇，谈的都是人的变量，也就是自己。很长的时间，我检讨的是外在变量，环境、资源、时机、命运……但很少想到自己的对错，那是自省的空白，后来我知道真正可能有错的是自己，而自己更可能是丑陋的恶人！

还有许多篇是学习得到的实务体验，如“策略与执行力”，以及如何精准计算等，都是我用自己的话说出的学理，当做是管理学者的旁证吧！

《自慢》 学习，Anytime, anywhere

人的成功，不在于能力很强，而在于能力是否能不断提升改变，学习是每一个人改变的动力。大多数人的学习是制式的、是正式的、是有形的。但有一种学习，可以让人永远成长、毫无止境，那是 Anytime, anywhere 的学习.....

刚进入职场不久，仍然是最爱玩的时候，一次到乌来乌来：台湾北部著名的山地乡，泰雅族部落村。——编者注露营郊游，一起参加的人里面，有一位是溪钓高手，他携带了全部的钓鱼工具，准备让我们好好享用鲜鱼大餐。

我完全没学过钓鱼，但听到有高手在此，很高兴与他一起尝试钓鱼。那一天晚上，我们两个就一起彻夜垂钓。我因为不会、不懂，所以其实是他钓鱼，我当助手，有空时我也试试看。

这一晚上是我的溪钓学习全体验。我从完全不懂，不断地问一些最基本的问题，到后来越问越深；也从完全不会钓，到试试看，后来我也能钓到一些鱼。刚开始，这位钓鱼高手觉得我很烦，老问一些笨问题，但因为我也帮了些忙，因而也就勉强回答，到最后我们变成好朋友。

从这一晚之后，我仍然不是钓鱼高手，也没兴趣，但我对钓鱼完全不陌生。事实上，后来在工作上因为我对溪钓的理解，也得到许多好处：一位客户是钓鱼爱好者，发觉我也对钓鱼侃侃而谈，因而拉近距离，多了好些生意。后来更差一点办一本钓鱼杂志，那一晚上的机缘，让我受益无穷。

那位钓鱼高手，后来对我的评价是：怪人，对陌生的事拥有超强的的好奇心。这点我完全承认，我是一个“好奇宝宝”，任何事我都有兴趣，任何事我都会研究一下，不管什么事，纵使和我的工作、生活完全不相关，但只要在我周遭，被我遇到，我都会仔细研究。尤其是我对高手特别有兴趣，因为我认为从高手身上会找到最完整的答案。

我不晓得我的好奇心是从哪里来的，但我确定好奇心让我快速学习、快速成长，而且可以不需要有正规的老师，也不需要正式的教室中，我就可以在工作与生活中自我学习、自我成长。那是无所不在的学习，也是无时无刻的学习：学习，Anytime，anywhere！

管理顾问彼得·圣吉（Peter Senge）强调学习型组织，组织要能自我调整，学习成长。对照自己的经验，我强调的是学习型人生，每一个人都可以透过开放的胸襟，不断地自我改造、自我学习，而其中的关键又在于Anytime，anywhere——无所不在的学习。凡走过必有学习，凡接触必有长进，凡看过必多懂一些，凡遇到必追根究底，凡高手必不放过，穷追猛打，追问到底。

这其中最需要克服的不正确观念就是：这跟我无关，干吗学？这么专业，我一定弄不懂！下次有空再学吧！这都是凡人的想法。正确的态度是：虽然现在无关，但以后可能有用，而现在反正没事，不妨随手了解。而且不论多难、多专业，我现在能学多少算多少，绝不等到明天，不放弃现在的学习；也不能期待重回课堂的正常学习，那机会很小！

孔子说：“吾少也贱，故多能鄙事。”这是多才多艺的原因。在工作与生活的周遭，不论日子是好、是坏、是悲、是喜、是顺、是逆，对学习而言，日日是好日，分分秒秒可学习，也无时无刻不可学习！

后记

我无时无刻不在问，谁是真正的高手。因为这个社会充斥着半吊子达人，许多人敢说就成了专家，向这种人学习无异问道于盲。但真正的学习，要找到真正的名师，因此做任何事，我总要花很多时间，寻访名师，就怕问道于盲，找到真正的高手，学习就会步入坦途。

《自慢》 贵人出现，小人走开

春节，一年的开始，许愿的季节。

在一次春酒宴后，主人热忱地安排放天灯的余兴节目，每一个人在天灯上写下自己的愿望，从身体健康、事业顺利，到两岸和平、国泰民安，愿望无奇不有，说明了社会真是多元，其中一个年轻人的愿望吸引了我：“贵人出现，小人走开。”这是职场中常见的说法，也是算命先生常用的话语，但却引起我极深刻的省思！

每一个人都在期待生命中的贵人，甚至把贵人的帮助，解释为许多人成功的原因。更多人常常遇到小人，把所有的不顺利都说是小人阻挠、搅局、作梗，“防小人”绝对是算命先生万无一失的警语，小人几乎是现代职场中普遍存在的全民公敌！

我对“贵人说”没有意见，因为回顾这一生，确实承许多贵人之助，才能逢凶化吉，但对“小人说”则完全不能理解，也不能认同。

我承认这一生曾经遇到过一些麻烦的人，给我带来许多的困扰，但这些人充其量也只不过是一些想法、观念、工作方法与我不同，我可以说“道不同不相为谋”，但说他们是小人，确实又太过了！我遇到更多的是厉害的对手，聪明、高明、训练有素，常让我措手不及，但这些人充其量也不过是“敌人”，但不是小人。

敌人因立场不同，各为其主、各争其利、各谋其胜，是对手，可以“揖让而升，下而饮”。小人则是人品不佳、道德低下、手段卑劣、素行不良。想想看，在我们的周遭真的充斥着这么多“小人”吗？我想不至于。理论上“小人”应该是“坏人”的同义字，而“坏人”与“好人”又是反义词。从统计学上的常态分布来看：在整个社会中，好人与坏人都是极端值，都一样稀有，如果你觉得社会上好人不多，贵人少遇，那坏人、小人也一定不常见。

但小人说又何以如此普遍呢？其实这些小人大都只是我们的对手（或者敌人），当我们遇到难缠的对手，或是打不过的对手，最简单

的疗伤止痛良方，就是将其“妖魔化”为小人。因为他是小人，道德低下、手段卑劣，我为“奸人所害”，输了没有什么可耻的，自己没有什么可以检讨的，一切的失败或挫折，都是命运之神捉弄……

我不能说办公室中完全没有小人，就算有，数量一定很少；但职场中却充满了对手，每个人都想求表现，但因绩效评比，让所有的同事都变成对手，而如果我们不能平心静气地看待职场竞争，而将对手妖魔化，那么所有的人都变成“小人”了。

把对手妖魔化为小人，还有一个严重的后遗症：无法向敌人学习，敌人能打败你，必有所长，师敌长技以制敌，这是下次见面反败为胜的关键。但对手如果是“小人”，是邪门歪道，我就没什么好学的……

我很清楚，社会中小人不多，只不过是因为我自己戴了“妖魔化”的眼镜，以至于把所有的对手，都变成小人。当我们不能面对对手，学习敌人，而只是背对敌人，吃着妖魔化对手的春药，自我泄欲，你将永远是失败者，而且是个气量短浅的失败者！

后记

老友打电话给我，调侃我真是大气，心中无小人，气度不凡。我愧不敢当，我并不是真的没遇过小人，其实还不少，但每次一想到这些人，如果是小人，而我又曾与他们为伍，且曾经与他们为友，那我自己不也可能是小人吗？否则怎么会在一起呢？那就豁免他们小人的罪吧！同时也免除自己是小人的可能！

《自慢》 一点聪明一点痴

如果一个人才气不足，庸庸碌碌过一生，也就罢了。

问题是很多人才气纵横，最后又没什么成就，那就冤枉了。通常这些人都是“聪明反被聪明误”，太聪明的结果是没耐性，不能按部就班一步步向前走，他们虽然有一些小成果，但不会有大功业。

这篇“一点聪明一点痴”是让所有的聪明人，可以从另一个角度再想一想。

我见过一个非常聪明的年轻人，学历又好，拥有国外的硕士学位，他一度是我最看好的未来接班人选之一，但这件事始终无法如愿。

他做任何事，都能快速上手，表现杰出。但问题是刚熟悉一件事，他就开始想下一个职位，他的期待与要求，总是比主管快。当然基于人才培养，许多次我也按照他的意愿，提拔升迁。甚至我还一度自责，是不是我的反应慢了，以至于让一个有为的年轻人，浪费了太多的时间，埋没了他的才气。于是我密切注意他的动向，以免再度犯错，又被他先开口要求，落入后手，处境艰难。

结论是，他还是比我急、比我快，我的小心仍然赶不上他的急切欲望。最后我不得不承认，他实在太聪明了，聪明到在组织中，很难有一个职位适用于他，我不得不放弃这位让我爱不释手的年轻人。

他走上创业之路，以他的聪明，很快拥有一个小格局的成果，每年有金额不大的获利，足以让他逍遥自在。可是从此他面临瓶颈，如果要做更大的事，光靠聪明是不够的，还要决心、毅力、格局、气度、勇气，而其中有许多特质都是他所不足的。

我只能替他可惜，好一块材料，只因为太聪明了，聪明地仔细计算所有的事情，都要用最快、最容易的方法做事，期望速成、期待短利，欠缺了“痴劲”与“傻劲”，而使他陷在“舒适”的泥淖中，拥有小成就，难成大格局。

这让我想起台湾财经前辈汪彝定先生的一句话：他常念着“慧女不如痴男”，如果剔除性别眼光，这句话正是这个案例最好的批注，任何人“慧”不如“痴”。慧易成事，但难成大局；痴似呆拙，但孜孜矻矻，一点一滴，最后终能成就不凡的格局。

如果你是“痴”人，笨人没路走，只能努力，无需多言。问题是社会上“痴”人少有，大多是聪明人（或者其实是自以为聪明），聪明人就是精于算计，心思复杂，以至于小算盘每天打、时时打，稍有困难就不做，稍遇挫折就放弃，眼前无利就回头；长远大计无心想，结果是小成可也，大事难成。

最好的思考是，不论你是聪明人还是痴人，常常替自己留一点“痴心”，刻意去做一些看起来笨的事，凡事想长一些、想远一些。利益不要计算得那么精准，刻意找一些辛苦、困难的事来做；刻意找一些需要冒险进取的事来做。然后发挥你的决心，考验你的能力，激发你的坚持，磨炼你的执著，成就你的耐性。让成果滴满你的汗水、泪水，这是另一种试炼。

太多的聪明，是上天的恩宠，当然要感谢，但也是上天的陷阱，让你少了执著、坚忍的力量。最好的搭配是“一点聪明一点痴”，有足够的聪明分析难易、好坏，但有时也要有耐性，做一些短期看起来并不聪明，但长远有利、有益的事，每个人最终的格局，决定的关键是“痴”，而不是聪明。

后记

明明是聪明人，如何拥有痴心？

其实这是“小聪明”（streetwise）与大智慧的差别。聪明人选容易做的事，大智慧选难的事。难的事少人做，竞争者少，有时候还需要有精诚所至，金石为开的耐性。没有耐性，等不到春暖花开，能等、能忍，通常是痴人与痴心。

《自慢》对不在方法，对在人

每一个人都要探讨别人的成功经验，学习别人的成功方法，认为用对了方法，就有机会成功。逻辑上没错。“他山之石，可以攻错”，但学习对的方法，并非保证成功，这其间还有别的变量。

人就是其中的关键，任何工具，换了人，效果就不同；任何方法，换了人，结果也不一样。在学习方法的同时，请思考一下自己，思考一下人的不同，自己是不是对的人，要真心面对！

一个年轻人，努力工作，忙碌了半辈子，他一直在创业做出版，但一直没能真正赚到钱，有一天他急着跟我见面，想告诉我一个突破性的计划。我虽然忙，但仍然很乐意给年轻人一点意见、鼓励。他说，他决定学习某位成功同业的做法，一年只出二十本书，但要求本本畅销，用精准的选书，替代大量出书，来提高营业额、提高获利率。

他又说，他仔细观察了这位同业的做法是大量阅读国际书讯及出版消息，并参加国际书展，与国际出版业建立良好关系，这样就能拿到大书、畅销书。听完他的想法，我百感交集。

我想起另一个经验，我投资的一家小公司，亏损连连，我与主事者恳谈，想找到原因，好协助他。从头到尾他一直诉苦：时机不对、竞争者太强、资金不足、员工太笨，并且告诉我，他已尽全力改变，但不可得。

这两个故事，对我而言，有相同的启发，第一个故事是“对不在方法，对在人”，因此学别人的方法是没用的，因为人不一样。第二个故事则是“错不在方法，错在人”，因此检讨方法是无效的，因为人根本是错的。人的不同，决定事情成败。而我们看问题、检讨问题时，往往忽略了人，而着重在方法上。

或许应该说，并不是我们过度强调方法，而忽视人的问题，其实人只有在检讨和自己有关的事情上，才会不自觉地忽视人的问题，因

为只要是人有问题，很可能就是自己有问题，而你能面对自己可能是个笨蛋吗？不太容易！

以第一个故事为例，那一位出版同业的成功，是因为主事者知识渊博、判断精准、眼光独到。因为有英明的选书人，才能做对书、选对书、赚到钱。我告诉这位年轻人，要学习别人成功的经验，先解读“人”、学习“人”，把自己变成跟他一样的人，再学习方法才有用。

第二个故事，悬谈完之后，我的结论异常简单，我根本看错了人、投资错了人。生意没错，时机没错，方法也没错，因为人错了，所以把一切都弄错了。不幸的是，他根本不认为自己有错。

人最不了解的就是自己，老放大自己的优点，忽视自己的缺点，甚至觉得自己没错，一切都是别人的错、外部环境的错，一切都是运气的错、时机的错。

面对与自己有关的事，正确的检讨或思考模式，应该是“一切都是我的错”，先假设自己有错，强行找出自己的错，经过这样严苛的自我检视之后，如果自己有错，你应该会很快找到，也可以进行改进。当然也可能自己没错，而经过不断反刍自省之后，你更有信心去检讨外部的人或事。

如果要学习别人的成功经验，关键不在学习方法，而在学习“人”，学习成功者的态度、思维、特质、风度、气量，这些才是成功的核心，也是方法背后的潜在要素。不要陷入一般人只会学习方法，本末倒置的状况中，以至于复制、学习都不易成功，但却永远在追求方法的更新，而忘记一切要从自我检视、探索开始。

在人的社会中，人才是核心；在自己的生涯中，自己才是关键，自己的对错，决定了一切，不要被表象所迷惑，不要怕面对自己的丑陋，才有机会找到正确的答案。

后记

我并不是否认方法的重要性，但任何事我难免要回归人的原点，太多的经验告诉我，同样一句话，有人说来令人动容，有人说来就虚

假难耐，解读自己、了解自己的强弱短长，其实会让自己少走很多冤枉路。

经营大师杰克·韦尔奇在接受《商业周刊》访问时说：“人对了，就对了。”显然东西方的看法相近。

《自慢》 策略与执行力

策略是高尚而伟大的事，每一个人都喜欢谈，但我怀疑是否大家都懂；执行力也一度是热门话题，但什么是执行力呢？

做对的事与把事情做对，是我对策略与执行力的解读。没学问，但易懂、好用，极具参考价值。

二十年前，或许更早，策略一词风行企业界，经营企业要谈策略，不谈策略，简直没知识、没学问、没前途；2003年，执行力成为企业经营新的流行词汇，不谈执行力，一样没知识、没学问、没前途，甚至还多一条罪名：落伍，赶不上时代！

说老实话，我从来没弄懂策略过，我对高来高往、不着边际、天马行空的事没兴趣，对执行倒是颇有心得。年轻时，对老板交付的事，从不知如何说不，总是傻乎乎地彻底做到；年纪大了，当了年轻人的老板，做任何事总找到切实可行的方法，才敢下手，下手之后，就全力以赴，不达目的，绝不终止。

对策略与执行力，这两个经营学上的流行词汇，我个人倒是有自己的简单解读。策略是什么？就是在正确的时间选对的事做，做对的事（**Dorightthings**）。执行力是什么？就是全力以赴，把事情做对、做好（**Dothingsright**）。这两者一个是高层次战略面的事，一个是底层战术面的事。

平心而论，大多数工作者用不到策略，就算用得到，机会也少之又少，那是老板在选择大方向，进入新领域，比如“要不要上市？要不要出走？”“要保守，还是要扩张？”这种时候会用得着的事。

不幸的是二十几年来，策略成为企业经营最重要的话题，每个人都想运筹帷幄，却把工作细节放在一旁，天马行空谈大事、谈方向、谈规划，但底层翻土、施肥、除草的事，却没有人认真做好，结果是企业经营之田，任其荒芜。

工作者真正用得到的是执行力，老板交付你任务，做什么事已确定，策略思考的空间很小，你剩下的挑战是如何把任务完成，把事情做好；老板交付的事可能是错的，但是你还是有机会把错的事做对、做好，让公司得到比较好的结果。更严格地说，执行力不只是把事情做对，更要讲究的是用更少的时间、更少的资源投入，得到更大的成果，这就是执行力。

大多数工作者用得到策略的地方，反而不是在工作上，在公司里，而是在生涯规划的内心世界：选对了行业吗？选对了公司吗？跟对了老板吗？选对了适合自己兴趣的工作吗？这都是你在进入职场前，就已经决定的事。

奉劝所有的工作者一句话，彻底做好现在的工作，高效率地执行，这才是你的本业，至于策略，回家去想吧！

后记

我不是喜欢读书的人，但真要读书，一定要把书中的道理，转化为我自己的想法，用我自己的说法，把道理重述一遍。目的是要真正消化书中的道理，每一次我如能成功地重述，就真的感觉心领神会。

策略的书看多了、听多了，但一直到我用自己的话讲出来，我才觉得摸到策略的边，开始能体会策略是什么。不论听到什么大师言论，尝试用自己的话，重新说一遍吧！

□有人问我，可不可以把策略再说清楚？

我的说法：“一个人或组织，思考现在处在什么环境？未来可能如何变动？组织或个人应该做什么事、应往何处去”，这是策略思考，是当我们还未决定行动前，需要先想清楚的事。简单地说，也就是“什么时候做什么事、怎么做，才会得到最好的结果”。而执行力是已决定什么事之后，如何用最快、最有效率的方法完成。

《自慢》 第一时间，勇敢面对

危机随时都在发生，处理危机也是每一个人一生中必须学会的课题，成功的人都是历经危机之后，更加强大茁壮，失败的人，也通常是在危机中覆亡。

美国地产大王川普，遭遇多次危机，但他“第一时间，勇敢面对”的态度，让他逢凶化吉，这是危机处理的帝王法则！

美国的房地产魔术师川普，在20世纪90年代初期，因快速扩张，再加上经济不景气，而出现濒临倒闭的危机，负债数十亿美元。所有的人都在等着看川普的笑话，这时候川普选择在第一时间，主动面对所有金融机构。他邀集银行团见面，提出冻结还款五年的计划，并且告诉银行家们，继续支持他，川普会回报金融机构长远的获利，但如果他破产，所有的人都将受害。

川普果真得到了金融机构的支持，而在五年的调整改善之后，川普现在又是美国知名的富豪，也是成功的企业家，没有人受害。这可是经典的危机处理案例，方法只有一句话：“第一时间，主动且勇敢面对！”

这让我想起三十年前第一次创业的经验：当年我开了一家“青年商店”（“农委会”推广的小型超商），开店前，因为贪图大量进货折扣，进了一批数量极大的洗衣粉，根本卖不掉，但我完全不知这是问题，也不采取任何方法，几年后，一直到商店关门，这批货都是我永远的痛。

类似的状况，常常发生，遭遇问题，忽视逃避；面对危机，托辞延宕，非要等到火已经烧起来了，才开始想办法急救，通常大祸已成，力难回天，多少企业，都是在拖延中灰飞烟灭。

对所有工作者而言，发生困难，面对问题，是每天都会出现的功课；对企业经营者而言，出现经营危机，也是必然的事，问题是大多数人的习惯都是喜欢面对顺境、讨厌逆境；忽视困难、淡化问题、漠

视风险、逃避危机，是人之常情，只有极少数胆识过人的英雄人物，能在“第一时间，主动、勇敢面对”问题与危机，也才能渡过难关，永保安康。

如何成为一个不逃避问题，勇于面对危机的非常人呢？我的方法很简单，把最多的时间和精力，分配给那些你心里不喜欢做的事！

我的经验是：如果我有几件事要做，那些我很想做，或是喜欢做的事，通常是好的事、容易做的事或者是锦上添花的事；而不想做的事，通常隐藏着困难，包含着危机。同样的，如果你管了许多单位，你喜欢去的单位通常是好的单位，你不想去的单位通常是问题单位。

而逃避问题，最常见的方法就是忽视它，或者认为它根本没问题，所有人都会这样；内心的直觉，会让你不喜欢有问题、有困难、有危机的工作。因此当我想通这件事之后，我重新安排我的时间与工作内涵，第一时间优先处理我内心不喜欢的工作，花最多时间，去与我不喜欢的单位沟通，花最多精力，去面对我不喜欢的人。因为这些事、人、单位，通常代表着问题与危机。

至于当危机或问题已经显现，这就进入紧急处理阶段，身为企业经营经营者，这时候更是危急存亡的关键，就像川普一样，要不是他的主动，川普王国现在恐怕已经不存在。“第一时间，主动面对”的法则，恐怕是每一个老板都要学会的第一课。

后记

地震救难，有所谓的黄金72小时的说法，因为超过72小时，人存活的几率就降低很多。危机处理也有类似观念，危机乍现时，伤害不深，而后逐渐扩大，最后彻底毁坏，回天乏术。

每一个人都可能走错路，误入歧途；每一个人手上，也都可能遇到麻烦事，在最快的时间面对，立即处理，是唯一的方法；逃避拖延，则万劫不复。

《自慢》 自杀以求生存

人常常会面对转变，转变代表未知、代表风险，大多数人都会在面对转变时踟蹰不前，以至于错过了时机，如何能在关键时候，做出正确的决定呢？

“自杀以求生存”是一句气派恢宏的格言，从管理学上也有理论依据，成功的公司受限于既有的经验，以至于无法启动新经营模式，下决心放弃原有模式，这是自杀的准备。个人面对转型，也要有自杀以求生存的决心。

一个艺人朋友，长期为生涯规划困扰，许多年来，我们一见面就谈到他想转换工作跑道的问题。原因无他，艺人是论時計酬，虽然酬劳高，但生命周期短，年纪一大，就不能做了，他一直想发展第二专长，以做准备。但这许多年来，既没结论，也没行动，因为他丢不掉现在的高收入，也害怕转换的风险。我对他这样的讨论厌烦，干脆一见面就先声明：“今天只谈风月，不谈工作。”

另一个有为的年轻人，一直对我从事的文化出版业有兴趣，也和我谈了许多年，有没有机会来从事出版工作，我当然乐意。只可惜他一直在电视圈工作，待遇甚高，降薪做理想，他又下不了决心，因此一切也就是谈谈罢了，只是他又一直以未能从事文化出版工作为憾！

最近重读哈佛大学教授克莱顿·克里斯坦森

（Clayton Christensen）有关创新理论的巨作《创新者的窘境》

（The Innovator's Dilemma），感触甚多，原来这两位朋友遇到的困难是有理论根据的，他们都被现在的成功模式所苦，以至于不敢跨出新领域，这就跟所有成功的企业一样，当面临新科技的“典范转移”时（或新环境变化），总是踟蹰不前，他们面临的是“转变的两难”。

克莱顿·克里斯坦森教授的建议是，成立新公司、新组织，独立于原有组织之外，以测试新科技、新环境、新市场，以迎接挑战。同时要有心理准备，新公司未来可能扼杀原有公司的生存，这

是“自杀以求生存”，不过自杀总比被杀死好，而且自杀之后，还有新公司延续，这是另一种永续经营。

好一个“自杀以求生存”，这是多壮烈的话，只是太血腥，也太凄凉了。对大多数人而言，其实没有自杀的勇气与决心。好在克莱顿·克里斯坦森的真义，并不是要大家自杀，他只是要大家面对新环境，启动新公司，采取新作为，用你现在还能赚钱的经营模式，去投资创新产业。自杀也是一种心理准备，意味着有一天当“创新模式”席卷而来时，既有的公司可能死亡。

更大的问题在于，如果你没有及早启动应变计划，采取行动，一直到面临生死存亡之时，才采取“自杀以求生存”的行动，一切都时不我予，来不及了。许多大公司的衰亡，都是当“典范转移”已经确立，新产品、新科技已经被证实为主流产品，才采取行动，可是这时新兴公司早已以迅雷不及掩耳之势席卷市场，再加上新兴公司可能也已建立许多进入障碍，大公司根本来不及响应，比赛已经结束。

一切的作为，要从危机开始，当感受到“创新科技”、“创新公司”及环境变迁的威胁，就不能坐视，就要采取行动。这个时候，创新科技生产的产品功能可能还不足以满足主流市场的需要；这个时候，创新公司的实力，可能也只是不起眼的“车库公司”；这个时候，社会环境中，可能只是一小撮前卫人士在谈论新的趋势、新的生活形态，一切都跟你过去所熟悉的状况没两样，但这是你采取自杀行动的黄金时间，再晚就来不及了。

企业的状况，又比个人好太多了，因为企业可以“以新带旧”，新测试公司的生命可与原有公司重叠，那是“FirstCurve”（第一曲线）与“SecondCurve”（第二曲线）的关系。企业不需要自杀，只是喂养一个新公司而已。但个人不同，你的生涯不能重叠，一个人也不可能做两件事，顶多只能培养新兴趣、培养新事业，以待日后不时之需。但这还不是生涯转换，真正的生涯转换，仍然需要“自杀”的决心与行动。

后记

一个读者问我，说自杀太严重，而且一个人要如何自杀呢？答案很简单，当然不是真的自杀，而是舍弃：舍弃现有的成果、舍弃现有的习惯、舍弃现有的工作，因为不舍弃，我们就无法下决心转变。

把自己放在一个回不了头的情境，做了过河卒子，只有勇往向前，这就是自杀，进而才能重生。

《自慢》 工作不当在野党

许多工作者喜欢负面思考，面对公司、面对老板老是对立、老是批判，想从公司口袋中得到更多，稍不顺心，对公司就恶言相向，这样的职场是紧张的，是痛苦的。

公司可以选个人，个人当然可以选公司，合则来，不合则去，其实不用互相为难，寻找认同自己的公司，做公司内的执政党，这是我快乐工作的重要秘诀。

刚进媒体工作的时候，发觉同事非常喜欢批判公司、批判自己的报纸、批判老板、批判组织，当时的我，正沉醉于这个媒体所提供的舞台让我有发挥机会，那种成就感胜过一切。因此，对同事的对内批判行为百思不解。我很想问他们：如果对公司这么不满意，为什么不辞职呢？

所幸我始终没有问，否则一定变成过街老鼠，人人喊打。事后我明白组织里永远有“异议分子”，有“在野党”。不论组织（公司）的制度有多好，总有在组织内受挫折的不满分子，他们永远用负面的角度来看问题，因此公司会给他们编派得一无是处。而媒体人就更不用说了，一向伶牙俐齿，批判成习，对外批判惯了，对内就绝不会手软。

可是有一件事，我始终不明白。公司是我们工作的地方，某种意义上，就像我们的家一样，就算这个家再坏、再简陋，为什么还要去批判它？批判我们所服务的公司，不就等于也批判了自己吗？或许有人会说，公司只是我上班的地方，并不是我的家；公司是公司，我是我，为什么不能批判，尤其当公司有不对、不好的地方，我更应该讲出来。

我当然理解，公司是公司，我是我，两者之间并无等号。但我相信的是，就算公司并不是我的家，但至少也不是仇敌，没有必要老是负面看待。更重要的是，我也可以选择公司，如果公司不好，腿长在

我身上，离开就是了，为什么还要留在原地，却不断相看两厌、不断恶言相向呢？

因此，在工作与公司之间，我得到一个清楚的结论，只要在公司服务，我一定在工作上成为主流派、执政党，公司的政策与我的想法完全一致，我是公司最重要而且认同的工作者，这样我在公司中会拥有最好的工作气氛与工作成就感。

不过这样的期待也可能是一厢情愿，我的能力、我的表现，很可能比不上我的同事，想跻身主流派而不可得，这个时候，我会衡量状况，我有没有机会表现得更好，更被重视、重用，如果有机会，我会等，我会忍。但如果没机会，我会义无反顾地“逃”。离开大媒体，我独立创业，有很重要、不为人知的原因，就是在工作上，我的同事高手如云，打不过他们，比不过他们，逃避总可以吧！

经过这几十年的工作，我更确认在职场上、在工作上做主流派的重要。因为我看过太多扮演职场“在野党”的人的悲惨下场，不仅在工作上长期被边缘化，得不到认同，得不到肯定，弄得自己抑郁终生，变成可怜的人，更严重的是和公司反目，沦为裁员、遣散的对象，浪费了青春、浪费了生命，得不到自我肯定。

我确定，要工作，就认同公司、认同老板、全力以赴，做组织的执政党；要不就辞职走人，天下之大，岂无我发挥之地，寻找认同我的公司去奉献。只有一件事，我绝对不做：在组织中沦为在野党，自怨自艾、抱怨批判、浪费青春、虚掷生命！

后记

有人问我，在公司中做主流派，不就是做老板的走狗、应声虫吗？

我不愿用这样的思考角度，我认为工作者和公司、和组织、和老板是一家人，做主流派的意思，是和公司有共识，有共同的愿景，与老板利害与共。

做主流派的意思，更是大家同心协力，是一个紧密的工作团队，那是工作的最佳氛围。

《自慢》 承认自己是坏人

大多数人不能承认自己有缺点，听到别人对自己有负面的评价，第一时间努力做的是：解释、辩驳，反而不容易去检讨改进。孔夫子说的“闻过则喜”，其前提是要能承认有过，才能喜、才能改、才能进步。

而人不能承认自己有缺点，其原因是认为自己是好人、是完人，如果我们能承认自己是坏人，身上有许多坏的基因，那就不会浪费时间去解释了。

每一次看到媒体报道我们的公司时，总是觉得不对劲，如果是负面的报道，那当然不是事实，都是媒体断章取义，别具用心；就算是正面的报道，我也觉得不对，觉得媒体没有写出我们公司真正的好，媒体对我们公司了解不够！

这是对自己公司的看法，如果是听到别人对自己的评价，那就更极端了。只要听到别人谈起自己，绝对听不进任何负面的评价，一旦听到任何负面的评价，我们通常的反应是：这是谁说的？第一时间要找到诽谤自己的凶手。通常知道是谁说的之后，接下来，我们就会这样辩解：“因为我得罪过他，所以他就打击我！”或者“这个人讲话本来就不客观，他看谁都不顺眼……”有时候虽然觉得别人的说法有道理，我可能确实有这样的缺点，但是最后还是免不了替自己辩驳：是别人误会了，当时的情况不是那样，我绝对不是那样的人……

有很长的时间，我活在别人的评价和自我认知间的人我战争中，不论我多么真诚，我改变不了别人可能对我的一些负面评价；不论我如何解释，也无从让所有的人都了解我，那是一段痛苦的日子，活在别人的阴影中，我找不到真正的自我。

直到有一次，媒体上写了一段我公司的负面新闻，其离谱的程度，到我不需要辩驳，社会大众就知道不是真的。因为这样，我反而哈哈大笑，自我嘲解：“一定是我过去当记者时，写了非常多缺德的报

道，现在才会有这样的报应！”这次坦然面对的经验，让我有全然不同的观感，我觉得真相永远在那里，其实没有人能一手遮天的。而好坏之间似乎也没有截然的分野，端看评价者对自己的立场和态度而定，朋友会说我是好人，敌人会说我是坏人，而我到底是好人还是坏人呢？谁知道！

有了这一次的经验之后，我开始走出别人评价的阴影，我不再在乎别人对我的说法是否合乎我自己的认知，我只在乎造成这些评价背后的事实如何，如果这些负面的评价是事实，那我就努力去改正那些负面的评价。

再过了一段时间之后，我的认知就更升华了，我明确知道自己可能是“坏人”，会有“坏心眼”，会“做坏事”，因为我不可能是完美的人，我只是一个会犯错的平凡人，因此我对外界的评价，有更坦然的态度，我连分辨事实与否都免了。我根本假设我自己就是“坏人”，别人对我的负面评价，就是事实，因此我现在唯一该想、该做的就是如何去改善、如何去改变。

我发觉我的调整变快了，因为过去我常会浪费时间去分辨真相，现在却可以直接检讨、直接改进，省却了许多的口舌之争。更重要的是，当我“承认自己是坏人”之后，所有的人都愿意给我意见，提醒我改善，因为我不像过去那么自我防御、拒人千里，承认自己是坏人，才是真正变好的开始。

后记

有很长的时间，我已经不愿意再规过劝善，就算是很好的朋友，我也不再直言不讳。

因为给朋友建议，都要冒着引发争辩，引起不愉快的危险，甚至还会被误会会对朋友有成见。可是当我习惯闭起嘴巴之后，我知道受到最大伤害的是朋友，因为问题永远会留在他们身上。

□许多人不能承认错误，主要原因是缺乏自信，更可能是能力不足，生怕承认缺点后，就会被人轻视。寻找自信，是改过迁善的开

始。

《自慢》 好做的事与把事做好

我们经常本末倒置，当我们搞砸一件事时，我们会说这件事太难做了，所以没做好。而到底是事情难做，还是我们没做好？谁都不知道。

正确的观念是：“把事情做好，就算难做也好做。没把事情做好，就算好做也难做！”

遇到一个许久没见的部属，我关心地问：“现在在做什么？”他回答：“我现在开一间小店，可是实在很难做。”他接着反问：“何先生，你知道有什么比较好做吗？我想找一个比较好做的事。”我无言以对。

每一个人都在寻找好做的事、容易做的事。公务员碰面会问：你那个缺好吗？意思是说：工作轻松吗？责任轻吗？薪水待遇高吗？生意人碰头会问：你那个生意好做吗？意思是说：竞争激不激烈？好不好赚？一般工作者相遇，问的也是工作好不好做，意思是是否“事少、钱多、离家近”？

我无言以对的原因是，世界上哪有好做的事，哪有轻松的事，哪有容易的事？可是为什么大多数人偏偏都这样想，每天都在找好做的事，许多人找了一辈子，什么也没找到，换得的是一生一世的蹉跎！

我听过一个医生家族告诫下一代学医要学皮肤科，千万别当外科医生，因为美容整形当红，好赚又没风险，外科医生太辛苦又危险。我还听过一对父母亲要小孩去当老师，不是要得天下英才而教，而是可以收补习费，而且退休生活优裕而轻松。

这其实都是令人伤感的说法，如果全社会的人都拣轻松、好做的做，那辛苦的事谁来做？社会又会变成如何的急功近利？

撇开社会的公益不谈，就个人的角度来看，工作趋吉避凶理所当然，但问题是一味地找寻好做的事，真能得到最好的结果吗？

我个人是不相信这个说法的，我不相信世界上有好做的事，更不相信有容易赚的钱，更没有简单料理的生意！

我不相信“好做”，我只相信“做好”，因为世界上没有好做的事，任何事只要你能把它做好，最后都会有好结果的。

一个人只想找好做的事，根本是认知上的错误，因为世界上没有好做的事，用一辈子寻寻觅觅，也不可能找到，结果只会落一个好高骛远、眼高手低、不切实际的批评。

寻找好做的事，是聪明人的思考，是用巧，是走快捷方式。选一件事，把事情做透、做好，是笨人的事，是痴人的思考，有的是傻劲，有的是执著。

好做的路，熙来攘往，人声鼎沸，大家都挤在一起，就算有好做的事，也早有人捷足先登，八字不够好、不够硬的人是轮不到的。而就算你有机会遇到，没一会儿，跟进的人也人满为患，一旦大家都跳进去做，好做的事也变成难做了。

“做好”的路，参与者较少，因为笨人不多。但是因为是做好，要靠苦力、靠耐力、靠死力，而一旦做好，别人就算闻香而来，跟进学步，也并不容易，这是管理学上所谓的“进入障碍”，也是所谓的核心竞争力。

舍“好做”，就“做好”，是当今竞争激烈的社会的成功要素，不再犹豫、不再寻找，也不要再问那个笨问题：你那一行好做吗？

后记

一个朋友想投资做一本新杂志，专程来问我意见：某某类型的杂志好做吗？我告诉他，现在社会竞争激烈，任何市场，都人满为患，没有一种杂志好做。

这位朋友不太满意，觉得我不肯讲真话，我十分无奈，看来想要摆脱“好做”的观念十分困难。

《自慢》 追根究底的专业精神

我看大多数人的工作，都不顺眼，或许我有处女座的“龟毛”吧！

（龟毛，台湾方言，指当一个人非常的无聊、非常的无趣或非常的认真而产生一些异于常人，导致周围的人都相当抓狂的行为。简单地说，就是形容人斤斤计较、婆婆妈妈。——编者注！）可是龟毛之外，我强调的是做对、做好，如果凭良知就能做，一定不会好，还要经过痛苦的追根究底的过程，才能做对、做好，那是专业的要求。

每次看日本的电视节目《抢救贫穷大作战》，心中都有极深的感慨：原来这个世界还有这么多人根本不知道怎么当老板，可是却当起老板。而要当一个成功的好老板，原来每一件小事，都有极深的学问和讲究，而这些讲究、坚持、学问，其实就是现代企业经营所强调的专业主义。

经营企业只有两种形态：专业与业余。专业的老板会成功，而业余的老板也许在短时间内，因为机缘、运气，偶尔会有小成，但长期下来终究要失败。《抢救贫穷大作战》永远拿“达人”（专家）与业余的老板做对比，让专家来教导业余的经营者怎么做生意，从stepbystep（一步步怎么做），到理念，到服务的热忱，到敬畏每一项原料，到做好每一件事的坚持。印象中，这个节目从来没有谈到赚钱的方法，可是赚钱是伴随着经营者做好每一件事，强调用专业的方法、用专业的精神，做好服务之后，自然而来的报偿。

可是“达人”并非天生，他也是经过长期学习、磨炼、研究而来，学习与历练是承袭前人的经验，而研究则是发扬光大，创造新的竞争优势。每一个达人都有独门的绝技，有的可公开，有的不传外人，但都是透过长期的探索、研究，在不断地“追根究底”之后，而形成专业，变成专家。

这样的专业精神，放诸四海而皆准。记得我曾经问过台塑集团的许多高级主管：台塑被誉为经营的典范，那台塑的管理精神是什么？

他们回答的用词很不一致，显示台塑内部并无统一的说法，不过归纳起来，都指向一个重点，那就是“追根究底”的态度。当时无法体会，“追根究底”这四个简单、通俗的字，怎么会塑造台塑王国呢？

后来接触了比较多的管理实务，发觉每一件事情的解决都是透过追根究底的过程，工作没效率，追踪到底是人，还是方法，还是流程，还是其他因素，哪里有问题，就改哪里，一路要追到彻底改善、效率提升为止。

追根究底的过程，我们可能不只自己找答案，还要找专家、找同业、找异业学习，然后把每一件事情都找到标准化的作业流程，然后不断改进，这就是最佳化（bestpractice），然后要求工作者反复练习，一直到彻底熟练，每一次作业的误差都很少（六西格玛），当然可以得到最好的优良率、最高的绩效。

每一个人，如果也能用追根究底的精神，探索工作、生活的每一个细节，都有机会培养出某一种专业，而拥有追根究底的专业态度，当然就是专业人。成功人士一定是专业的，你要成为哪一种人呢？

后记

现在社会流行“达人”，任何领域都要寻找达人，可是什么是达人呢？答案就是“专业”！

《自慢》 少用判断，多用计算：如何找到答案

每个人每天都在做决定，大多数的决定都是凭经验、凭感觉，每一个人都需要发展出一套尽可能量化的决策过程，用数据、用计算、用分析，就可以得到结果，而不要用直觉碰运气。

刚开始学习出版时，编辑来问我：有一本书的内容是这样，作者是谁，我感觉这本书的内容不错，何先生，你觉得怎么样，值得出版吗？

那时候，不敢承认我不懂，只有努力地和他一起讨论内容、讨论作者、讨论市场，然后下一个连我自己都不知道对还是错的判断。

回想那一段，我能存活到现在，真是承天之幸。

后来，当然就不是这样了，我们发展出一张电子表格，我称它为出版的“帝王窗体”，把所有的思考，都已经尽可能量化，只要填上各种参数，自动跑出可能的营运结果，我们依赖计算，用了很少的判断，这是一个去掉直觉、少用判断、搜集资料、多用计算的过程。

判断与计算有何差别？判断是直觉的，判断是使用信息少的，判断是问结果，判断是一翻两瞪眼的，判断往往是现象与经验的立即反射、反应。

可是计算不同，计算需要有丰富的信息与情报做基础，然后进行复杂的未来推演，然后分别就每一种可能仔细计算利弊得失，让决策者在复杂的情境中能够得到可资判断的基础。

严格来说，计算是判断的前置作业，当所有的可能算计清楚之后，判断才有用武之地。计算强调的是过程，强调的是未来模拟，强调的是书面作业，强调的是精准分析，强调的是做出数个方案的可能选择。

反过来说，判断可能是盲目的，主要的凭借是经验与直觉。不幸的是，经验又有高度的风险性，因为经验是过去的情境、过去的历

史，而判断是要替未来做决定。用过去的情境、用过去的经验，要分析未来可能发生的事，难免会有高度的时间落差而导致判断错误。

或许我们应该说，精准的计算是大企业做的事，因为有足够的火力、足够的资源、足够的知识，让每一项决策都在足够的信息及情报基础下完成最佳的分析。这样的决策，理论上犯错的可能较少。

不幸的是，作为一个企业经营者，大多数的情境，都是在不可能完成这么精准的计算下，就需要用判断来做决定，那又如何避免判断可能犯的错呢？

一个快速计算习惯的养成可能非常重要，快速计算的习惯包括几个重要的步骤：一、尽可能地情报搜集；二、找出关键性的变量；三、就这些关键性的变动，进行快速的变动因素试算，以形成几个不同可能、不同结果的方案；四、就这些可能再进行最后的判断。

经过这些程序，或许我们仍然不能全然掌握未来的变动，但至少我们可减少直觉的判断，进而减少直觉的错误！

后记

说到计算，我们都应该感谢微软这家公司出了excel软件，其电子表格，能力超强，解决了许多问题，我常告诉小朋友，做生意如果不会电子表格，赔钱是应该的。

《自慢》 自慢的专业方法

第三章：自慢的专业方法

大学念书的时候，暑假在邮局打工，担任邮件的分区分拣工作。每天都有成千上万的邮件，要按各区域分别归类，才能分开送达。那是一个极无趣而无聊的工作，我一度想中途逃离，但害怕留下不良的打工记录，只好勉强留下来。

但日子实在太难过了，一定要想一个方法自我排遣，于是我自己和自己挑战。我用三分钟为一单位，看看每一节我能分拣多少份邮件，刚开始每一节能分拣一百多件，到最后我最高纪录一节三分钟能超过三百件，当然为了提高速度，我自己不断研究步骤与方法，经过不断测试，再反复练习，当我打工结束时，主管颁了一个奖给我，因为我是速度最高的工读生，事实上，许多邮局的正式员工也比不上我。

用专业的态度，探索工作的每一项细节，并找到最佳的工作方法，这是我一向的工作习惯。我会先做分解动作，我会重新思考工作逻辑，我会改变流程，经过不断尝试后，我自己找出许多工作的概念与方法，这些想法是不是最好的，我不知道，但这是我最自慢的方法。

《自慢》 工作成就基本原理

从复杂到简单：工作成就基本原理

事情做不好的原因只有一个：那就是事情太复杂，以至于工作者的能力不足以应付。因此改善的方法只有一个：要不把事情变简单，要不就提升工作者的能力。只是工作者能力的提升旷日废时，不易期待。因此，把事情变简单是唯一的方法。

刚开始做出版的时候，书卖不好，只好想尽各种办法来卖书，办演讲会推广、办书展打折贩卖；找特殊渠道，低价批掉；拜托经销商，对我们的书给予特殊照顾。所有的努力，就是要把产品卖掉，改变营运的窘境！

但一切的努力，多属白费，生意虽然多做了一些，但因而增加的成本似乎更高。更可怕的是，所有的特殊作为，都把公司的营运模式变得更复杂。许多的作为，彼此冲突，以至于营运没改善，但公司紊乱不堪，每天都在救火。

事后，我终于弄清楚，我犯了什么错。事情做不好的原因只有一个：那就是事情太复杂，以至于工作者的能力不足以应付。因此改善的方法只有一个：要不把事情变简单，要不就提升工作者的能力。只是工作者能力的提升旷日废时，不易期待。因此，把事情变简单是唯一的方法。

只不过，我所有的改善作为，全部是把事情变复杂，结果当然是缘木求鱼！至于如何把事情变简单呢？改变自己、改变产品是最简单的方法，因为我没做出读者所需要的产品，所以书卖不掉，只要我想法改变、做法改变，做出真正满足读者所需要的产品，这不是最简单的方法吗？

有了自己惨痛的经验后，我开始观察所有的生意，发觉这世界还不乏和我一样的笨人：一个十平方米大的小店，卖了十几种面，牛肉面、排骨面……问题是样样难吃，生意不好是因为手艺不佳、口味不

佳，不是品种少；一个小贸易公司，代理了几十样商品，问题是没一样卖得好！一张小小的名片，上面十几种头衔，什么事都做，只是不知道什么才是核心专业。

年纪越大，经验越多，我越来越清楚“简单”的重要，发觉“简单”是许多事的关键成功因素。

许多人因为“简单”，一辈子只做一件事，因而成就无人可比的专业，成为该行业的顶尖达人。许多生意，因为简单，只解决大众的某一种困难，因而变成不可或缺。许多产品，因为简单，只针对一种人、只满足一种人，市场不大，但精准而高价。许多人，因为简单，心思单纯，容易相处。许多人做决定，因为简单，目标清楚，只有勇往直前、义无反顾，所以成功。还有人因为简单，所以立场一致、始终如一，所以赢得信任。

简单还可以用各种不同的形式出现：生活简单，可以养廉，无欲则刚，人品自高；目标简单，是聚焦，是方向明确，是共识，是团结一致；方法简单，是流程简化，是找到标准作业程序，是成本降低，是竞争力提升；做人简单，是不说假话、表里如一，无不可告人之事，一切真诚相待。

人的成长是一个从简单到复杂的社会化过程，但随着知识与经验复杂之后，我们也丧失了“简单”的原力，面对外在的复杂，内心回归简单是一个自我再发现之路。

后记

刚开始当记者时，常觉得受访者没诚意。问成功的企业家，成功的原因是什么？他们回答的不是认真，就是诚信，要不就是努力。问成功的销售人员为什么成功，他们回答的也会令你绝倒：勤快、认真、心中有客户……

结果当我体会到简单的道理后，发觉一切答案都是如此简单，回到原点就会成功。我们不成功，因为连最简单的事都没做好。

《自慢》 想清楚、写下来、说出来

我遇过许多非常能干的人，这些人经常纸笔不离身，无论何时何地，都随时记录下来。面对这种人，我戒慎恐惧，因为所有的事都无所遁形，白纸黑字，清楚明白。

大多数人偷懒，只用嘴巴沟通，常有极大的落差，如果能养成“写下来”书面文字化的习惯，会大幅提升工作效率。

要观察一个公司是否严谨，看他们如何开会就知道了。如果开会时每一个人都只是带一张嘴，即兴发言，这肯定是一家不严谨的公司，因为肯定每一个人都只是用直觉与反射神经在互相应对，不可能有深度的思考与规划。

我年轻的时候就是如此，一向自恃口才伶俐、反应灵敏，因此大多数的情况，都是即席反应、即席应对。除非有人要求事先提交会前资料，我才会勉强应付。但是当我有机会比较这两者的差异时，我幡然悔悟：“想清楚、写下来、说出来”变成我自我强迫的工作习惯。

从此以后，我要求开会时，每一个人务必事前准备文字数据。每个人都了解，我最讨厌带一张嘴巴来跟我胡说八道的人。而且我最了解这些人是如何打混的，因为我曾经是那个最会带一张嘴到处打混的人。

看起来这是三个步骤：想、写、说。其实其中的关键只有一个，就是“写下来”，准备一份书面数据，会使所有不明确、不精准、不严谨的问题一笔勾销。

根据我自己的经验，不写下来，并不代表我想得少，想清楚这个步骤是永远存在的。但是因为没有写下来，想只是发散性的思考，是片段的，是不周全的，而直接跳到说的过程，又会有非常多的遗漏。同一件事，如果我有机会重复说，我发觉我每一次说的都不一样，这就是没有“写下来”使然。

而当我决定“写下来”以后，我更发觉“想清楚”这个环节会更加严谨周全。我不再是天马行空地想，我会先用Bottomup（自下而上）的方法，写下每一个相关的思考要点，这是随机的、发散的，一旦形成足够的量之后，我再用归纳、演绎及相关联性进行整理，最后我会重新组合，形成一个结构严谨的书面数据。然后，再根据这个书面资料进行说明。这就是“想清楚、写下来、说出来”工作三步骤。

这其中还有机会把书面的文字数据，进一步整理成图解式的表述形式，那么对自己，对其他人，都会更具有说服力，也更一目了然，绝对会加速讨论、沟通与达成共识。

或许有人会说，写下来这是多么繁复的过程，我只是表达意见而已，有必要这么麻烦吗？我要说：第一，经过“写下来”这个步骤，其实是一项训练，只要你养成习惯，绝不繁复，可以很快完成；第二，“写下来”这件事其实更是一种工作态度，代表你的慎始敬终、严谨小心，绝对有助于你在之前“想清楚”，在之后“说明白”，这是一个关键步骤，绝不能省。

更何况，未来的数字时代，留下记录，留下档案，更是不可或缺的习惯，应该训练自己闭上嘴巴，除非你事先已经写下来。

后记

语言是沟通的工具，文字是记录存证的工具，而文字化的过程，又可以让思考彻底沉淀，善于使用文字的人，通常是深沉而严谨的。

在我的工作档案中，留存了无数的文字记录，各种计划、企划书、文章、便条，这其实也充满了回忆。

《自慢》 有做、做完、做对、做好

为什么做完了所有的事，却达不成原来期待的目标，结果和自己的想象不一样呢？

仔细拆解工作的四个层次：有做、做完、做对、做好，就不难找到问题的症结。

在每个月都要做的检讨会中，有一个杂志团队营运出现了问题，我仔细检视了他们的产品，我直觉地感受到，他们并没有真正了解读者的需要，产品因而也就没能真正满足读者。于是我尝试建议：定位应如何调整，内容选题应如何修正。没想到这个单位主管竟告诉我，他们就是这样想，也是这样在工作。

我十分纳闷，这本杂志的内容，跟我所说的方向明明差距很大，怎么会一样呢？仔细分析，我终于了解：这是执行面的落差所造成。因为他们的定位大致是对的，但理解不深刻，工作的落差很大，所想的和所做的完全不对称，以至于结果完全不一样。

严格来说，工作有四个层次：有做、做完、做对、做好。如果事情很简单，流程很清楚，工作有做就等于做完，甚至就等于做对、做好。如下班要关灯这件事，只要有做，就是做对、做好，四个层次没差别。但大多数工作并不是这么简单，以办公室的电话总机为例，有做、做完、做对、做好完全不一样。因此人人都在做总机，但每个人都不一样，你很容易辨认谁是好总机，谁是坏总机，而他们的工作成果，也反映了整个公司的严谨程度。

“有做”与“做完”的差异是具象而明确的。由于许多工作的步骤复杂，有做不等于做完，因此公司管理为什么会讲究流程标准化，会追逐最佳实务，这都是要让每一项工作，不论谁做、不论什么时候做，每一次都确定有做，而且做完，并期待得到一样的结果。

“做对”与“做好”则是质量的差异，不容易用过程来检验，而是看结果是否达到我们预期的目标，如果没有达成预期的目标，就是没有

做对，也没有做好！

以前面的杂志团队为例，他们的定位没错、方向没错，也编出一本刊物，这是有做，也做完；但读者不认同，这是没做对，也没做好。当我再仔细检查，更有趣的事情出现了，有许多内容吻合定位，选题是对的；但仔细看，不是无病呻吟，内容没搔着痒处，就是一笔带过，轻描淡写。这就是典型的没有做对、没有做好。

“有做、做完”是表面的层次，比较容易完成，当大家水平都不高时，做了就是好的。但当整个社会成熟了之后，竞争激烈，那讲究的就不只是做了没，更要求要“做对、做好”。每一次看日本的电视节目，处处表现出一个高度成熟社会，每一件事都要做到极致的精神，每一个工作者都要花一辈子去追逐一件事。他们的敬业、他们的研究精神、他们对客户的态度，我可以感受到那是一个追逐“做对、做好、做极致”的社会，每一个人、每一种工作都在追逐“达人”的境界。

我几乎可以确认，目前台湾社会的水平，只在“有做、做完”的层次，离“做对、做好”还差得很远。每一个人、每一种工作，都应该仔细想一想，还有多大的成长空间。

后记

有一个读者问我，有做、做完比较容易检查，但做对、做好要怎么检查呢？

这是一个有趣的问题，有做与做完是数量层次；而做对、做好是质量层次，不容易从表面去观察，需要更进一步的测量方法。而且做对、做好通常是相关人的感受来决定，所谓的“客户满意度”通常指的就是是否做对、做好。从使用者及被服务者身上观察他们的反应，就可以找到答案。

《自慢》 工作的加法逻辑

正确精准地完成工作，工作会做完一件少一件，但不正确精准地做事，工作会越做越多，因为要花更大的精力去弥补错误。

这是一个忙碌的社会，每个人都像走马灯一般，和工作奋战，和时间奋战，用生命去换取成果与金钱，缺乏停歇与思考的空间。

因为工作做不完，因为想做的事太多，因此就急急忙忙、匆匆促促完成每一件事，求的就是更快、更好的成果。

问题是，这样急就章的工作循环，真能得到你所想要的成果吗？答案是否定的，因为这样会陷入工作越做越多的加法逻辑。

理论上，工作是做完一件，少一件，扣除新产生的任务或工作不算，如果你有五件工作，做完一件，剩四件；做完两件，剩三件，这是正确的工作方式，所产生的是良性循环——减法逻辑，工作越做越少。

可是，大多数紧张、忙碌，像走马灯一般的工作者，陷入的是工作的恶性循环——工作的加法逻辑。

我曾经要秘书寄出两封问候函，分别给两位洽谈中的合作伙伴，因为我正要在这两家同性质的公司中，决定一家合作。很不幸的，我的秘书，把两封信装反了，其后果可想而知，当他们知道我脚踏两条船，都在进行合作评估时，就没有人理我了。不管我和我的秘书再怎么解释、说明都没有用。

事后，我们检讨为何会发生这样的悲剧？理由是秘书太忙了，每天堆积如山的工作，让她喘不过气来，让她只能匆忙地处理，让她无法小心谨慎地做好每一件事，结果是，每做完一件事，可能因为错误，而多增加了两件善后处理的事。工作就像孙悟空的头，砍掉一个长出两个，越砍越多，越长越多。

我们得到一个教训，工作再多、再忙，都要小心、谨慎，仔细地做好每一件事，工作的良性循环才会出现，做完一件少一件。否则我

们就会陷入工作的恶性循环——加法逻辑，做完一件多两件。

现代的企业管理，讲究的是标准化的工作流程、最佳化的实务典范（bestpractice），其实要求的也就是精准地、有效率地完成每一个工作步骤，也就是要求把每一项工作，做到最好、做到完美，讲究的是质的提升，而不是量的追求。

工作者也是如此，对付忙碌的工作，讲究的也是质的完美，要养成好的工作习惯，一步步仔细地完成每一件事，宁可慢，不要错，这才会回到工作的正轨，做完一件少一件的减法逻辑。

后记

这是一个讲求速度的世界，要用最短的时间完成最多的事，工作的加法逻辑——事情越做越多，就是追逐速度的后遗症。

“贪多”、“贪心”也是原因之一，因为期待太大，让自己有过多的负担，以至于忙不过来，而牺牲了质量，有时候放慢脚步是必要的。

《自慢》 准时是经营的原点

秘鲁人因全国都不准时，不得不举办全国对时仪式，希望从此能养成守时的习惯。对个人而言，守时是修养、是礼貌；对公司而言，准时是纪律、是竞争力、是效率，绝不可等闲视之。

日本7-ELEVEN会长铃木敏文在他的零售巨著《7-ELEVEN零售圣经》中，特别指出零售的基本成功秘诀之一是清洁维护，这是多么不像道理的道理，可说是一点学问也没有。但是这么普通的常识，却是7-ELEVEN成功的关键，实在发人深省。

企业经营也有类似的状况，“准时”是人人都知道的原则，但是这也是高效率经营与成功的关键。

每一个公司都有计划，每个计划也都会有时间表，问题是有多少人能精准地按时间表执行？哪一个计划不是有太多的变量与意外，最后所有的时间表都只是仅供参考，而大多数人都都对“不准时”习以为常，从来也不知道“准时”是高效率与成功经营企业的关键。

长期的媒体工作，让我养成谨守“deadline”的习惯，因为刊物要准时与读者见面，不论发生任何的意外，都要能被管理与补救，与读者见面的时间不能延误。这个习惯也很自然地被我运用到公司管理上，刚开始这只是经验的延续，并不知其中的奥妙，但长期下来，我确认“准时”是一切经营的基本道理，也是效率与质量的关键。

首先为了“准时”，你就要有能力管理意外与变动，而要管理意外与变动，就要设定足够应变的时间，并进行绵密的管理，并且要事先设定好意外的替代方案。而如果能提前准备，并绵密管理，当意外不出现时，你就会有多余的时间，精雕细琢每一个细致的工作环节；当你精雕细琢每一个工作环节与流程时，消极的你会把错误降到最低，积极的你会把工作的质量提升到最高。如果这样，公司的营运一定会较过去大幅提升，这就是我体会出来的“准时”是一切经营的原点的道理。

没有学问，人人皆知，但是很少人真正做到，这也就回应了企业经营“没有**Magic**，只有**Basic**”的道理。

至于能不能“准时”，能不能做到“准时”，这完全不是方法问题，而是态度问题。只要你把“准时”当做是工作的“帝王条款”，不可变动，你就会想尽办法达到，而且也一定能达到，因为为了尊重时间表，一切意外也都可以被管理，当意外也能管理，就没有任何不能管理的事了。

后记

我曾经让不准时出席会议的高层主管站着开会十分钟，从此之后，全公司奔走相告，我如何无礼、如何严厉，但也从此知道守时、准时。

也有人质疑，路上交通不佳，很多事情无法控制，这么严格要求准时，并不合理。这绝对是错误的说法，为什么搭飞机很少听到有人迟到，错过飞机？因为你提前，因为你知道飞机不等你。

因此要不要准时，是态度、是规则，而不是不合理。

《自慢》“好用”的人正当红

每一个人在组织中，都有明确的职位、明确的分工，这是组织的基本原理。但绝不代表每一个人只能做一件事、只要做一件事，当必要的时候，工作上的弹性调度是难免的，愿意配合组织，弹性调整，出任艰难的人，通常是组织积极培养的人才。

一位从国外留学回来的主管，拒绝了我交付的一项临时性工作，理由是这件事与她的职位及工作无关。我不能勉强她，也不能说她错，因为确实与她的分内工作无关，但从此我对她的印象大打折扣。

理由很简单，她在公司内是个不“好用”的人。虽然她在本分的工作内称职负责，可是当公司有变动、有急用时，她僵硬的态度，画地自限的自外于公司的需要，自然无法与公司同舟共济。

日本知名财经杂志**President**，就曾提出这个“好用”的观念。在21世纪的新经济时代，企业内当红的专业经理人的一项特质就是“好用”，“好用”的人态度开放、不自我设限、专长多样、学习力强、可塑性高、愿意挑战新事物，也愿意以公司的需要为己任，而不是只自满足于自我的期待。

“好用”的人在企业内的团队作业尤其重要。当企业不断追逐降低成本、提高效率并进行大规模的外包服务时，企业内的团队成员减少，每一个人都是核心工作人力，因而多职能、多专长的人，就会是企业内受欢迎的当红人才。相较于只有一项专长的工作者，如果你不是该项专长的最佳人选，很容易就会在组织重整中被牺牲、裁员。

在运动场上，“好用”的观念十分常见——能锋能卫的篮球选手可能是最佳第六人；能守内野也能守外野的棒球选手，绝对是教练在组队时的重要考虑。因为，这种好用的人选，在调度上是具有高度弹性的活棋，让教练能有更大的空间补强核心的特殊专才。

专长的多样，只是“好用”的条件之一，更重要的是态度。前面所说的例子，并不是这位主管的能力不足，而是她的态度不对。

“团队优先”的态度，是新经济考验下的工作者必备的条件。20世纪90年代，讲究“人性管理”、尊重个人，结果产生了许多后遗症，工作者的自我意识高涨，凡事讲求“我喜不喜欢”、“我愿不愿意”，至于组织及团队的需要是你家的事，这绝对与“好用”的原则违背，也是在企业不断的组织重整中，会被优先淘汰的人。

想在不景气中存活，请让自己成为“好用”的人。

后记

这篇文章在网络上引起极大的讨论，在不断转发的过程中，附加了许多响应文章，许多人批评我的论点，当然也有人认同。

我始终没有响应解释，原因是组织的选才逻辑与个人的工作态度，不见得相同；个人不愿成为好用的人，是个人的选择，我们无从置喙，而我的看法充其量也只是“一种意见”，仅供参考罢了！

◎佚名人士观点

基本上这是公司经营者的问题（指上文第一段女主管拒绝总经理临时交办业务一事），他在工作上安排一个专业人员，却要求她执行一些与她的专业及工作内容完全不同的工作。这不但违背了当初这位经营者请这位主管来上班的主要用意，也充分显示出这位经营者不懂得用人之道。当这位主管合理地拒绝该项工作时，事实上是希望经营者回去思考工作委派的适切性，及反省公司组织的潜在性问题。

这里所提到的“好用”应该是员工的自我期许，每个人都应该努力地增加自己的能力，包括专业知识的增进、多样化的专长等。

但别忘记所学除了满足自己外，能在适当的职位上有所表现才有价值。

当一个经营者，除了了解专业技术外，还需要知道如何规划整合相关技术及人力，有时还得面对客户及厂商，并且对财务规划、业务规划、公司未来规划有一定的能力，同时他对人力资源的任何安排都将对公司造成决定性的影响。

其实在企业中第一个会被裁员的就是“好用”的人，当一个人有多样专长时，就表示每一样专长并不专精，就算你很行也没有时间让你把每一件事情都处理得很好，所以一旦当你的主管发现你“好用”而且开始用时，你就会渐渐掉入事情做不完的陷阱里，所以你开始无法在主管交代的时间内完成事情，试问此时你的主管还会喜欢你，给你更多的机会吗？

所以在自己分内的工作中努力成为一个“好用”的人才是重要的，并要适时地检讨工作的质与量。勇于说“不”，对于不合理的要求应该勇于拒绝，且不接受不属于自己的工作本来就是应当的，并没有什么不对。与其要求员工完全地配合，不如这位主管在分配工作时能冷静地思考一下该如何分配，这样问题也就迎刃而解了。所以做主管的人不要把自己的责任转嫁给员工，还大言不惭地批评员工的不是。

拿不景气来威胁员工，却不知公司无法获利的最大责任在经营者。一个无知的经营者毁掉的不只是自己的公司，还会拖累所有员工的家庭，而往往最没事的却是资本家，反正投资的风险原本就在预期之中，他总是会在公司还有残余价值时退出，搞不好还小赚一笔。所以在诸位准备努力成为一个“好用”的员工前，仔细想想吧！

要在不景气中存活，请成为一个“有用”的人，而不是“好用”的人。

《自慢》 做大生意打小算盘

做每一件事，都需要精准的判断，不论是杀鸡用牛刀，还是杀牛用鸡刀，都是好笑的事。只不过职场中充满了这两种错误，如何摆脱错误，值得仔细推敲。

有一个利润中心部门的主管，在执行一个新计划时，申请了一笔庞大的预算，被我打了回票。他颇不以为然，不断地为自己的行为辩解：一、这个计划，难度高、风险大，因此没有充裕的预算没法办；二、较诸同业最类似的事业，同业的手笔更大，预算更多；三、公司做新事业要有决心，如果不编列足够预算，代表公司没决心，公司没决心，如何让同仁们下决心放手一搏。

他的说法，似乎完全无懈可击，每个单一论点都是正确的，但问题在于这个新计划规模太小，期望值太低！他放大了计划难度，却没考虑到这其实只是个小生意，而小生意是不可能打大算盘、用大投资的，慢慢准备、慢慢培养、慢慢调整、慢慢回收！

另一个主管正好相反，被赋予一个策略任务，执行一项新计划。但他小心谨慎、仔细规划、慢慢盘算，以至于在投标过程中，错失良机，最后以相差极小金额的第二高标落选，整个计划泡汤，公司的策略不得不调整。

这是另一个完全相反的案例，谨慎没错！错在没能理解这是公司关键的策略作为，在精打细算之后，应该知道此计划其实有势在必得的压力，因而在精算的价格之外，应该用“想象力”出一个绝对有把握的价格！这是“做大生意，打小算盘”。

不论是“做小生意，打大算盘”或是“做大生意，打小算盘”，都是犯了策略思考的错误，用了不对的规格，用了不对的思考，当策略思考错误时，不论流程、方法、计算有多么正确，最后都会错误。

做小生意，讲究“快、狠、准”，机会稍纵即逝。由于规模小、变动大，就只能以快制快，以小搏大，没有办法用大生意缓缓而来、长

期投资、慢慢调整的方式。做小生意就能打“小”算盘、打“精”算盘、打“快”算盘，就是不能打“慢”算盘、打“大”算盘。

至于策略性生意，需要较大投资的生意，当然精打细算绝对不能免，缜密的规划更不能少，小心谨慎的态度更是必然。因为事关重大，因为牵涉公司的策略作为，更影响公司的长期成败。这个时候，“小算盘”的精打细算之外，更应该宏观思考，用想象力从大局着眼，而不是斤斤计较于短期盈亏，不是着眼于一时投入的多寡，以免错失投入时机，从此万劫不复。

作为专业经理人，小心谨慎、精打细算，绝对是永远正确的态度。但是如果只有打“小算盘”的谨慎，永远无法成为独当一面的高级经理人，因为缺乏策略思考。反之，面对小生意、面对快速变动的机会，如果不能发挥“摆地摊”小贩的机动、应变、快速抢钱的态度，一味要求公司摆开阵仗、仔细规划、充分投资、慢慢回收，这也绝对不能成就一个杰出的专业经理人。

后记

在组织中，不论是打错大算盘，还是打错小算盘，都是常见的现象，但剧情和动机完全不一样。

做大生意打小算盘，通常是格局不足、开创性不足，或者说就是能力不足，所以才不敢放手去做，这时候公司损失的是机会，是少赚钱。

做小生意打大算盘，通常是工作者不负责任的表现，这种人宁可多要些资源，反正亏公司的，个人安全至上，这种状况公司损失的是金钱，是净亏损。我最不齿这种人。

《自慢》 如何成为学习型人才

不论能力多强，终有穷尽不足之处，要能应付各种环境变化，唯一的方法，就是与时俱进，随时充电、随时改变，成为一个“学习型人才”。

我曾遭遇到全新的用人经验，一个主管是大陆国企中级主管出身，他的经验是和谐至上，我用他来管理整个团队，遇到任何冲突时，他都是不得罪任何人，“有理扁担三，无理三扁担”，结果组织变成是非不明、事理不分，一切事务都等待时间解决；为了解决这个现象，我从外企挖来一个主管，他明快果决，一切问题简化为预算、执行、追踪、考核、检讨，这当然是很合乎现代企业经营逻辑，问题是现有的组织根本缺乏制度，人才也不足，他需要有“穿着衣服改衣服”的应变与柔软度，也需要一点一滴组建团队，建立制度。

这两个人都是我需要的人，但也各有缺失，都需要彻底调整。问题来了，他们的学习调整都非常慢，过去的经验，单一且根深蒂固，环境一变，都陷入不适应的困难中。

这让我想起组织的学习与人才的学习。现今，社会多元、价值多元、组织多元，变动是常态，适应与调整是每一个人当然必备的能力。大多数人都能成为一个“学习型人才”，不僵固于一套经验与想法，面对新环境，会学习新经验、新方法，产生新能力，最终会与组织融为一体，甚至会使组织慢慢改变、转化成更有效率的组织。

这是一个好的人才与组织的正常关系，尤其是主管人才更是如此，从“和稀泥”开始，这是认同、理解与适应，接着是学习新方法并采取新对策。因为你过去的经验，未必适用于新环境，甚至新环境所需要的能力，也可能不是你已经熟悉或已经拥有。学习与转化是人与组织最重要的互动。当然最后阶段是主管改变了组织，当主管与组织融为一体之后，主管可以制定新制度、设立新规划，从而改变组织、产生新文化。

这其中的关键就是“学习型人才”，一个人是否是“学习型人才”决定这个人的成败，决定这个人的成长高度，决定这个人的一切。

学习型的人才来自两个关键：一是态度，二是方法。态度又是其中的关键，态度决定了你是不是学习型人才，而方法只不过影响到学习与改变成长的速度。

态度又包括了许多事：一、多元的价值观；二、对新鲜事物的好奇；三、面对挑战的喜悦。

多元的价值观是一个人相信社会中有不同的面向、不同的事理、条条大路通罗马，而不是只有一种真理。尤其是组织与管理，并无绝对真理，只要好用、有效率就是硬道理，没有绝对的对错，找到有效的方法就是对的。

对新事物的好奇，则决定一个人面对变动的弹性。大多数人对好的变动有所期待，对坏的变动厌恶；问题是一切事物都会变好，也会变动，人只能应变。最好的态度是对变动有所期待，对新事物好奇，对一成不变讨厌。这个态度会让人迎向未来，探索新事物，产生新能力。

面对挑战的喜悦则是每一个人跨越成长障碍的关键。人是在挑战自我的极限成功之后，产生大幅成长；每一次挑战，都代表未来格局与成就高度的升级。

如果你有以上三项，你就是一个“学习型人才”，你会喜欢改变，你会寻找新方法，你会快乐地迎向新挑战。至于学习方法，会在每一次改变与学习中，逐渐加速、逐渐熟练，完全不需要担心。态度决定了你是不是一个“学习型人才”，也决定了你的一切！

后记

小朋友经常告诉我，能力被榨干了，要暂时停职，回学校充电。面对这种说法，我不完全认同，因为学习是anytime, anywhere，无时无刻不分地点都可学习，回到学校，学习某一种特殊知识技能只是一种选择而已！

一个真正的学习型人才，学习的空间无限大，兴趣也无限大，当然也不受年龄限制，不断自我改变、自我突破，岂只限于学校？

《自慢》 对专业绝对忠诚

说到工作，只有两种形式：专业与业余，业余的人，七手八脚；专业的人，丝丝入扣，训练有素。在现代社会，要成功存活，追逐专业、拥有专业、谨守专业、对专业忠诚，是不二法门。

跟我工作过的一个小朋友，后来到一家外商公司做事，负责公司的财务，对忠诚的要求极高。有一次他的主管交代他去做一件“从权”的事。事情并不符合公司的内控规范，但严格说来，也未必绝对违法。这个小朋友琢磨了半天，要不要拒绝老板的要求，但最后还是决定照办了，原因是为了不要给老板难堪，而事情本身也是一件小事。以台湾人的观点，给老板方便，也算是好事一桩。

谁知道这是这家外商内部考核的过程，要考验员工是否一切遵照标准作业流程办事，也要考核员工的专业与忠诚。不幸这位小朋友没能通过，在公司里从此被打入冷宫，最后不得不离职。

听完这个故事，我心中无限感慨。相同的剧情，我估计有百分之八十的台湾工作者可能无法通过，原因是台湾人太注重人情，太缺乏法治，不讲究专业，以至于是非不分、事理不明，太多的滥好人，太少的专业尊重。

另一个故事是，有一家家庭式的连锁商店，在过年期间，有人拿了总公司主管名片，到其中一家分店，说是过年期间，情况特殊，要求店长交出现金，由他带回总公司。分店店长不疑有他，竟然就同意让他把现金带走了，结果当然是个骗局。

听起来有点好笑，这样的骗术也能成功，凭一张名片，就能让人交出现金。我不知道多少台湾的公司面对同样的状况，能够全身而退？如果公司内有专业要求，工作者有专业训练，而且对专业忠诚，用专业办事，这个骗术是不会成功的。问题是台湾工作者的专业训练够吗？工作者对专业的忠诚有吗？还是讲人情重于尊重体制、尊重专业。

台湾还是一个人治的社会，虽然在企业经营上，我们已经不断地强调系统，建立制度，建立规范，落实流程控管。但是每个人内心对专业、对制度的尊重是不够的，尤其是面对同事、面对熟人，我们还是尽量给人方便，不在乎这是伤害制度、放弃自己的专业，甚至认为这是一种美德。

太讲究人际关系是中国人的特色，强调人与人的相处、互动，讲情理、不讲法治。这是为什么我怀疑百分之八十的工作者，通不过外商的忠诚考验的原因。

追本溯源，工作者要具备的是专业，专业的工作方法、专业的工作态度、专业的工作伦理、专业的工作判断。在专业面前，不会因为老板而给予方便，不会因为同事，而放弃坚持，不会听老板的风向、看老板的眼色，更不会有“为五斗米折腰”，这种似是而非的言论。因为只要你不是对专业忠诚、对制度忠诚，你会丢掉工作，你污蔑了工作伦理。台湾工作者的专业主义绝对需要彻底再教育。

后记

有人问我，专业到底是什么？

我尝试着回答：对所做的事，以追根究底的精神，仔细研究，并拆解成标准化的步骤与流程，再经过不断地反复练习，形成反射神经记忆，务期做到每一次执行都得到一致的成果。

简言之，就是最佳化、标准化、熟练化以及成果一致化。这指的是具体的工作流程与方法。除此之外，专业也有心灵层面，那就是专业精神与专业伦理。

□中国人说：“为五斗米折腰”，指的是牺牲自己的原则。但如果是为五斗米放弃专业的坚持，风险就很大。尤其是财务人员，如果配合老板做账，可能换来牢狱之灾。至于其他的职位，风险虽然没有财务人员大，但也有专业伦理，那要坚持的是一个人的原则、道德与风骨。

《自慢》 你有解决问题的能力吗？

谁是组织中最需要的人才？做大家都能做的事，还是解决最困难的事？真正的人才，不论工作多难、多苦、多复杂、多危险，都能勇敢地挺身而出，而且也有能力去解决！

如果有人问你：你有解决问题的能力吗？相信没有人会回答：没有。我当然有解决问题的能力，否则我怎能在职场上工作？这是每一个人共同的答案。

可是我的答案稍有不同，每个人都有解决问题的能力，但真正处境艰难、颠沛流离之际，就不见得每一个人都有这种能力了。

根据我的经验，一个真正具有解决问题能力的人，不论你把什么事交给他，他大部分时候都能把事情办成，不论这些事情有多困难！

而这些困难的事，又可以分为几种不同状况：一、看起来疯狂，或者在大多数人的眼中，这根本是不可能的任务；二、一般的任务，但要求的标准超高，超乎一般的平均水平很多；三、没有足够的权力，其他单位又不配合，又要完成需要其他单位配合才能完成的事；四、没有前例可循，全新的任务；五、难度不高，但工作繁杂、分量极大、无趣又艰苦的工作。

以上这几项如果你都能处理，才是真正有解决问题能力的人。

第一种状况是梦想家的能力，有想象力、不怕事、不自我设限，遇到不可能的任务，就当做是挑战，全力以赴，潇洒走一回，还是有相当的比例能完成；就算不能完成，自己在过程中，也得到全新的经验。

第二种状况，是自我要求很高的人的能力。虽然一般人的水平做不到，但“**Wearethebest**”，所以我们做得到。这种人绝对不会告诉你，别的单位如何，别人只能做到什么程度，因此上司你的要求不合理。

第三种状况，是办公室最常见的状况，你的任务需要许多单位配合，但他们又忙于原有工作，或本位主义很高，不愿配合。处理这种

状况需要沟通协调的手腕再加上毅力，想尽各种方法，在没有上层权力支持下完成、解决。遇到这种状况，大多数人会两手一摊，我又不能命令别人，别人不配合，我当然无法完成，再不然就求助上司，要上司下命令。问题是，上司就是因为有困难，才会让你处在左右为难的情境，他指望的就是你能用“智慧”解决，用权力是无法解决的。

第四种状况是没路找到路的能力，这种人常具有冒险精神，勇于尝试，对新鲜事物具有探索及找到方法的能力。

第五种状况，也是组织常见的情形，通常是苦力型工作，多数人不愿做，因此日积月累，最后变成办公室的死角，是人人避之唯恐不及的事。处理这种事，用的是决心、毅力、耐性与务实，这是“阿信”的能力。

有这五种能力，才是真正有解决问题能力的人。问题是大多数人不是这种人，是常人，而能解决问题的人是稀有动物。办公室多的是有知识、懂道理，但只会动嘴巴，发言盈庭，但不能解决问题的人。想一想，你是哪一种人？

后记

我常问同事：你认为自己是杰出的人才吗？

不论他回答是或不是，我都会告诉他，你一定要是杰出的人才，我们公司不要二等工作者。

老实说：能力可以慢慢培养，但态度上自我期待一定要高，“Wearethebest!”有心就能成就一流人才。

《自慢》 突破自己的能力极限

没有人天生英明神武，也没有人生来就聪明绝顶，所有的能力都是一点一滴慢慢培养的。关键在于每一个人是否有计划地一步一步自我训练、自我突破、自我调整。

出版是一件有趣的事，经常会遇见全新的工作经验，而每一次新经验，都代表自己在挑战未知，测试自己的能力极限。

新书的投标就是典型的自我挑战过程。记得刚开始时，我只敢，也只能用最低的预付金出价，因为我的出版能力不足，不敢出高价竞标。但随着经验的增加，我的投标金也水涨船高，从一两千美元，到三五千美元，到一万美元。记得我第一次投标超过一万美元时，我十分兴奋，我告诉自己，这本书绝对不能做输，我要证明我有做万美元大书的能力。

接着，我又从一万美元，到三五万美元，到十万美元，现在我最高的经验是近二十万美元。一本书要付到二十万美元的权利金，这代表这本书如果没有卖到六万本以上，我就要赔钱，而以台湾这么小的市场，二十万美元的预付版税，这绝对是天价。

当然经过这些历练，三五万美元对我变成“家常小菜”，轻松愉快！我知道人的成长与学习，是在不断自我挑战、自我突破中，能力的极限不断扩大，视野、企图也不断延伸。

我也要求自己的团队，复制我的经验。我要求他们也要不断扩张他们的能力极限，但并不顺利。遇到大书，要拉高投标金，要扩大工作规格，他们愿意出的投标金额，总比我的想象差很多。我知道，他们信心不足，自我挑战的企图不够。

我不愿揠苗助长，我让他们按他们的想象出价，但经常失之交臂，对手们的气派、想象力总比我们丰富。拿不到大书，这是我让团队自由成长的代价。

我曾经尝试，要求某些高级主管，每年至少要买一本预付五万美元的大书。可是他们面有难色，问我：“何先生，你要我故意拉高预付，达到你的标准，却让公司损失吧！”我无言以对。

我仔细回想，他们遇到大书，投标金超过几万美元时的情境：他们感受到的是压力、是困惑；而投标失利时，反而是轻松、是解脱。做能力以内的事，他们应付自如；超过他们能力极限，他们害怕，他们踌躇不前！

我回想自己的成长历程，当每一次遇到挑战，面临超过我经验值的事时，我知道我退无可退，做了过河卒子，只能勇敢向前，那颇有狗急跳墙的味道，但也因为如此，我打起精神、全力以赴，也就关关难过关关过，我的能力极限不断扩大成长。

在学习成长的初期，我的挑战、我面临的困难，都是老板逼的，都是老板命令的，我无法拒绝。但后来，我逐渐知道，我可以的，不用怕，于是我开始习惯挑战，习惯不断自我测试能力的极限，甚至对没有难度的事，兴味索然。

我应该这么说，能力是挑战出来的。每一段时间就要设立一个更高的目标，让自己陷入困难，然后全力以赴完成。每一次的挑战，都是成长的机会，遇到超过能力以外的事，应该兴奋、要高兴，那是人生最关键的时刻！

后记

每一个人的成长，都有两股力量，一是内心，自我的期待；一是外力的压迫。这两者相互为用，重点是自己要愿意承受挑战，否则会崩溃。

好公司、好主管通常都会塑造一个高度挑战的环境，迫使每一个人不断突破自己的极限。

一个杰出的人才，更不会满足现状。

你是不断面对极限挑战的人吗？

《自慢》 该低头时就低头

古老的话语，告诉我们做人处世要“外圆内方”，现代的话语是“柔软度”，面对各种环境的变化，如何因时因地制宜，采取最合适的手段，不坚持己见，不坚持面子，一切以大局为重，姿态柔软，才能得道多助。

我永远忘不了二十几年前的那一幕：在经济部的一个小科长办公室，那时我还是记者，正在和这位科长聊某一个新闻，从外面闯进来一位西装笔挺的人，老远就朝这位科长立正敬礼，嘴上说着“科长好！”耳里还传来他双脚并拢立正时，皮鞋互撞的响声，显然那是极标准的立正礼。

我几乎不敢相信我的眼睛，这个人正是当年叱咤风云的黄豆饲料大王，我印象中都是他意气风发、不可一世的样子，但那一天却恭恭敬敬地来向小科长报告事情。事后我知道，他的生意遇到困难，需要这位科长帮忙。他用最谦卑的姿态，表示最大的敬意。他的柔软度，让我这个旁观者吓了一跳。

我也还记得另一幕：张忠谋刚回国创办台积电时，有一次采访他，问了一些与采访主题无关但敏感的问题，他十分生气，站起来掉头离开，我们一时不知如何是好。但没几分钟后，他回来了，除了表示抱歉之外，当天几乎知无不言、言无不尽，采访十分顺利。这是我见过的另一个大老板的情绪管理与柔软度。

一个主管向我抱怨，某一个客户有多“龟毛”，根本无法沟通。他告诉我的目的，是准备把这位客户列为拒绝往来户，希望我谅解。这个客户我十分了解，他确实十分不讲理、脾气不佳，但是生意还算单纯，其实你只要多讲几句好话，摸顺了他的毛，生意并不难做。

我很清楚问题不在这个客户，因为客户有讲理的吗？你要做他的生意，当然要摸顺人家的脾气。问题在这个主管也是个杠子头，十分“正直”，他认为他对，绝对不肯妥协，问题是大多数时候，他所坚

持的事，并不是是非对错的问题，只不过是个人感觉不好。当然有时也会遇到别人真的有错，他更暴跳如雷。

这样的年轻人，我看得太多了，包括我自己在内，都曾经如此“正直不阿”、棱角分明，年轻时，我经常坚持自己的“道理”（其实是感觉），遇到不合自己意的事，绝不妥协，我不懂圆融，甚至认为圆融就是乡愿，就是没有原则。一直到遇见许许多多类似黄豆饲料大王以及张忠谋的故事，我慢慢了解，收起自己的棱角，收起自己的个性，不要计较小是小非，你会得到人和，会得到帮助。

这就是柔软度。人生的许多情境是无法讲道理的。譬如说，有求于人时，生意的本质就是有求于人，求人时当然需要柔软度，当然需要“以客为尊”，客户永远是对的，如果客户是错的，一定是我做错了什么事，让他生气，因此摆平他、让他不生气，就是我的责任。因为只要他不生气，我就会得到生意、得到好处。

柔软度是待人处世的外在界面，而正直则是每个人心中对大是大非的坚持。外在界面温和，会好相处、会有人缘、会有许多朋友、会减少许多争执。人生的大多数时候，只是互相感觉良好，而柔软度就是感觉良好的润滑剂！

后记

写这篇故事，其实十分违反自己的个性，我是个杠子头，一向以直道而行自豪，但历经工作及经营的考验之后，我知道一定程度的妥协是必要的。

后来我进一步知道柔软度，其实并不是牺牲原则，有时候还需要有更大的胸襟与气度，才能成全大我。

《自慢》 自慢的职场关系

第四章：自慢的职场关系

一身本事卖给帝王家，这是封建时代的想法，现在则是一身本事卖给公司、服务老板。领公司薪水，听老板命令，大多数的工作者，伴君如伴虎，小心谨慎地面对公司、面对老板。

很奇怪的，我从第一个工作开始，和公司之间就没有任何隔阂，我全力以赴地工作，就好像公司是我的；我不觉得老板、上司有多伟大，我认为他们只是一个工作伙伴，只是演的角色不一样。因此，我不需要刻意承欢，也不需要看他们脸色，因为我和他们一样，热爱公司、全力工作，大家是平等的。

或许我是一个怪胎，并不是每一个工作者都和我一样，但我确定我这一套逻辑、这一套做法是好的，因为我工作得有成就、被肯定，永远是公司的主流派；工作得十分快乐，有自己的空间、有自己的想法，不需要看任何人的脸色，做自己想做的事，说自己相信的话，我，快乐做自己！

我的逻辑是什么？假设自己就是老板，义无反顾、全力以赴、相信公司、认同老板，变成老板的好伙伴，成为公司的核心团队，我撑起公司的半边天，为什么要怕老板？

《自慢》 如果这是你的公司.....

绝不替我不喜欢的公司工作，一旦公司的文化、氛围、理念不是我能认同的，我会掉头就走，找一个我认同的组织去工作。

但只要我留下来，我一定保持良好的关系，绝不与公司为敌，甚至把公司视为我自己的公司，全力投入，这样工作才会愉快，工作才会有成就感。

一个老朋友谈起当年他的经验：当时他担任一家公司的业务经理，为了一个新产品上市，他提了数千万元的营销计划，这是气派恢宏的规划。他的老板看到计划后，找他来面谈，只问了一句话：“如果这是你的公司，你会这样做吗？”他从来没有想过这个问题，于是收回计划，仔细研究，最后仍然没有把握，于是放弃这个大计划。

另一个故事是以推行“仆人领导”知名的美国西南航空（LUV），有一年西南航空的CEO赫伯·凯勒赫（Herb Kelleher）寄出一份备忘录给员工，告诉员工当季公司的营运不佳，可能会赔钱，希望所有的员工，不论是机长、空服人员及地勤人员，每天每个人都能省下五美元。赫伯在信后署名“爱你们的LUV”。

结果西南航空在那一季营运成本降低了5~6%，公司转亏为盈。

这两个故事都诉说了员工与公司关系的最高境界：把公司视为自己的公司，去呵护、去照顾、去奉献。

或许以现在紧张的劳资关系来看，如此爱护公司，听起来像笑话。问题是，你可以不爱公司，但如果公司营运不佳，发不出薪水，或者发不出好的工作奖金，对工作者有什么好处？

我一贯的工作逻辑是，我绝不替我不喜欢的公司工作，一旦公司的文化、氛围、理念不是我能认同的，我会掉头就走，找一个我认同的组织去工作。但只要我留下来，我一定保持良好的关系，绝不与公司为敌，甚至把公司视为我自己的公司，全力投入，这样工作才会愉快，工作才会有成就感。

这是为什么当听到第一个故事，我感同身受，不论我的职位是什么，把公司视为自己的，做任何事，我会反复思索，是不是正确的决定？是不是对公司有益处？是不是会为公司带来伤害？

我无意要当老板的走狗，也并不是希望在组织中升官发财，只不过这样的态度比较简单，既然同样是做事，就务必把事情做到最好，用最少的投入，得到最大的成果。而且这是我认同的，不是想得到上司关爱的眼神，不是想得到物质的奖赏，只是因为我想要做好，而做好就是公司最大的利益。当然要有这样的认同，最简单的方法，就是假设自己是老板，公司是我的。

久而久之，这种态度让我得到最大的回报，通常我会变成组织中的主流，得到最大的肯定与机会，而就算没有回报，我也不会哀怨，因为我是心甘情愿，一无所求。

不过，真正的好处并不是在打工时得到的，而是事后在创业时，我发觉创业对我来说，没有任何心情上的调适，没有任何障碍，因为我早已用老板的心情在工作，一切要为自己负责，创业一切顺理成章。

假设自己是老板，假设公司是自己的，是自信、自主、自立、成就自我的第一步。

后记

这篇文章，让我成为老板的打手，我被认为是老板的同路人，替老板来洗员工的脑，让员工心甘情愿地替老板打工。

我不想解释，因为在我的一生中，大多数的时间我都不是老板，我是以经理人的身份执行业务，但我心中的确有创业的想法，因此我很习惯无怨无悔地为公司投入，就好像我是老板一样，这是一厢情愿的思考，也是我成为老板前的自我模拟、自我学习过程。

《自慢》 我确定公司不是我的.....

要让员工对公司有向心力、全心奉献、把公司视为自己的，除了老板要以身作则外，还要有许多条件配合才能做得到。这就是“与公司一起”的感觉。如果工作者感觉到公司的善意、老板的关心，感觉到公司的成长与自己的努力息息相关时，他就会把自己当成是公司大家庭的一分子，处处以公司为念了。

一个知名的老板碰到我，很客气地告诉我：“何先生，你写的那一篇“如果这是你的公司.....”真是太好了，我复印了许多张发给每一个员工看。”听了这句话，我一身冷汗，不知怎么回答他。

有位读者写了封E-mail给我，标题是“我确定公司不是我的”。这位读者告诉我：我很想替公司好好做事，但公司从来不爱护我们，主管常做一些很笨的事，让我们心灰意冷，请问我们如何“假设公司是我的”，为公司努力做事呢？

任何一个组织，都是互动的生态，老板仁慈，则员工善良；老板节俭，则员工节省；老板贪婪，则员工贪污。君子之德，风；小人之德，草，风吹则草偃，老板的一举一动影响整个组织的风气，如果员工不从组织的最大利益着想，做了伤害公司利益的事，大部分原因很可能是老板的问题，真正该检讨的是老板。

台湾首富郭台铭，节俭成习，他的办公室就像旧工厂的厂长房间，原因无他，他知道如果他奢华，整个组织会跟着奢华，代工生意微薄的毛利根本无法负担，所以贵为首富，上班的环境却极其俭朴。

这只是一个例子，员工是老板的镜子，镜中的员工，其实是老板的写照，如果你期待员工处处以公司利益为念，就好像公司是自己的，那首先要问的是，老板你做了什么，是不是你也这样做？

要让员工全力贡献，把公司视为自己的，老板以身作则只是开始，还要有许多条件配合才做得到，其中最重要的是“与公司一起”的感觉，如果工作者感觉到公司的善意，感觉到老板的关心，感觉到公

司的成长与自己的努力息息相关，感觉到自己是公司大家庭的一分子，他当然会处处以公司为念，为公司做所有该做的事。

问题是这种感觉，很少公司做得到，因为只有成员在三十人以下的小公司，才有可能塑造这样的情境，公司小、成员少，鸡犬相闻，老板的好人人看得见、摸得着；公司的好，人人感受得到，人人也会因而得到好处。小公司只要老板“春风化雨”，“Wearefamily”的情境就显现了，我当然能假设公司是自己的。

三十人以上的公司，要塑造“假如公司是我的”的情境，还要有其他的外在配合才可以，第一是回馈机制的制定，第二是明确的绩效评估与追踪考核。

大公司的员工，每个人都只是螺丝钉，大家都只是讨口饭吃，没有人会笨到把公司当自己的来想。全力投入的要件通常来自明确回馈机制，如果努力会得到奖赏，自然会激发员工投入，这是最基本的激励原理。

这是浅显的道理，但许多公司的回馈机制太模糊、太虚无缥缈，例如：以公司最终的财务指标做回馈标准，通常工作者感受不到公司的诚意，因为“个人的努力”与“公司的营运成果”之间的联结太不明确，因此回馈机制的设计，只能联结“单位的绩效”，这样员工的投入才会具体。员工才有机会感受“我的投入”→“单位的绩效”→“我的回馈可能”，工作态度才会改变。

至于明确的绩效评估与追踪考核，是让全体工作者无所遁形，形成组织公评的压力，也联结明确的奖惩制度。这是三十人以上的公司不能或缺的设计。

不过，不论如何，我还是要说：如果老板期待员工能“假设公司是自己的”，这是不现实的，不论老板做了什么事，某些关键时候，个人与组织的矛盾永远存在。“假设公司是我的”只适合工作者自我要求、自我期许，要“善尽善良管理人之责任”，要“受人之托，忠人之事”，老板讲这样的话，只会让人觉得角色错乱。

后记

只有笨老板才会要求员工以公司为重，假设公司是自己的。因为这种情境是员工体会到公司的善意之后，自动形成的想法，只能自然形成，无法训练，也不宜要求。

这好像人与人相爱，你如果够好，另一半就会爱你；主动要求别人爱你是做不到的。

《自慢》 相信公司、认同老板，否则.....

老板创造了公司，制定了游戏规则，所有的工作者要在那里工作，那就依循老板的规则，抱怨是没有用的，什么都不会改变，相信公司、认同老板的逻辑，是工作者唯一能做的事，否则你每天都会活在痛苦及挫折中。

我的媒体生涯，从一家非常大的公司开始。这个老板是个杰出报人，因为老板杰出，公司就充满了人治色彩。如果老板欣赏你，你会获得完全不一样的待遇。但也因为如此，整个公司的工作者都在期待老板关爱的眼神，而一旦期待落空，难免就抱怨四起，许多人认为公司缺乏制度，不够透明公平，公司里随时都充满了哀怨的人。

那时的我，身处基层，轮不到老板的关爱，也就没有抱怨。但更重要的原因是，我在那里工作，要的是空间和舞台，让我学习历练经营媒体所有的本事，我完全不在乎老板欣不欣赏我，当然也就不会有抱怨。

可是在那一段时间，我也认知到一个事实：老板创造了公司，制定了游戏规则（人治也是一种规则），所有的工作者要在那里工作，那就依循老板的规则，抱怨是没有用的，什么都不会改变，相信公司、认同老板的逻辑，是工作者唯一能做的事，否则你每天都会活在痛苦及挫折中。

当然，你也可以选择离开，去寻找另一个你喜欢的公司，你认同的体制与和你逻辑一致的老板。我最后也就离开了，走上创业之路。但我也永远学会了相信公司、认同老板的工作认知，这是工作者在位一天，就做一天和尚撞一天钟的工作态度，绝对不要与公司作对，不要与老板为敌。

可是在我创业之后，当老板的日子，我发觉拥有这样工作态度的人，真是凤毛麟角。大多数的工作者，从来没有停止抱怨、批评。刚

开始，我痛苦不堪，这一切都是我的错，都是公司的错，员工抱怨有理。组织应该调整脚步，留住每一个工作者。

但结果我失败了，因为我发觉公司是一样米养百样人，我努力改变的结果是“顺了姑意、逆了嫂意”，我不可能让每一个工作者都满意的。

最后，我决定用自己的逻辑，定自己的规则，然后吸引一群和我想法一致的人，组成我们的核心团队，这或许就是“组织文化”吧。至于那些想法和“组织文化”不一致的人，我只能祝福他们，任由他们寻找自己的桃花源。老实说，我从来不敢说他们是错的，因为他们只是和我的意见不一样，而我很可能是错的。如果我是错的，时间会让我的公司衰亡，而他们离开我当然就是正确的抉择。

我相信每一个公司、每一个组织，拥有一套不一样的逻辑与环境，如果这个组织的逻辑是对的，这个公司就会欣欣向荣，而所有的工作者有权选择你喜欢的组织，有权决定你自己的去留。但是只要你选择留下，就请你相信公司、认同老板，不要站在与公司敌对的立场。这并不是对公司不能有意见，其实所有的人都分得出“善意的意见”与“恶意的批判”，每个人的态度决定了一切！

如果我不相信公司、不认同老板，我会挥挥衣袖离开，让时间证明我的选择对不对，连抱怨都嫌多余！

后记

人一生的成就，是个人的成长，再加上组织的成长。离开公司，个人的成长有限，因此我期待我所有的投入都能转化为组织的成长，我和公司、组织是一体的，我不希望我与公司之间有矛盾、有冲突，所以我采取了认同公司、相信老板的策略，那种一家人的感觉很好，也让我得到最大的成就。

《自慢》 拥有公司的感觉

第一个层次是老板，如何建立一个公开、透明及回馈的组织，让员工能感受“拥有公司的感觉”，进而愿意积极投入，全力以赴。

第二个层次是工作者，不论老板提供的是什么样的环境，都应该主动积极地以公司为重，自认为是老板，全力以赴。这个话题不该陷入“鸡生蛋、蛋生鸡”的辩论！如果从工作者生涯发展的角度来看，“拥有公司的感觉”与“自以为是老板”，恐怕是最正确，对个人最有利的工作态度。

全世界石油业表现最好的公司——英国石油总裁约翰·布朗（John Browne），在接受《哈佛商业评论》访问时，谈到英国石油员工及组织的一项特质：员工具有“拥有这家公司的感觉”，因此员工的动机强，知道自己该做什么。（《全球化竞争优势》，商周出版）

这句话令人惊艳，可谓成功企业的最高境界。试想：老板当然愿为公司无怨无悔付出，可是若全公司都像老板一样，全力投入，无怨无悔，这公司会有多可怕？力量会有多大？这个境界又如何做到？

其实这可分两方面探讨：第一个层次是老板，如何建立一个公开、透明及回馈的组织，让员工能感受“拥有公司的感觉”，进而愿意积极投入，全力以赴。第二个层次是工作者，不论老板提供的是什么样的环境，都应该主动积极地以公司为重，自认为是老板，全力以赴。这个话题不该陷入“鸡生蛋、蛋生鸡”的辩论！如果从工作者生涯发展的角度来看，“拥有公司的感觉”与“自以为是老板”，恐怕是最正确，对个人最有利的工作态度。

不论公司组织是否完善、老板是否英明与善良，工作者的命运都与公司息息相关，任何公司都是绩效良好者升职、加薪，因此被动地以边缘工作者自期，结果肯定在组织中边缘化，沦为不被重视、没有生产力的一群。公司业务正常时，勉强成为滥竽充数、可有可无的工作者；一旦公司有任何风吹草动，当然优先被裁员。

因此不论公司是否体恤员工，愿意和工作者的分享成果，工作者都应该积极地加入“主流工作团队”，用老板的心情工作，用老板的态度解决困难、创造绩效，这种“拥有公司的感觉”是工作者最正确的态度。

或许有人会说：用拥有公司的感觉努力工作，最后还不是老板赚到，他也不会分给我们。这可能是事实，但是积极投入工作的另一个好处是工作者会学到经验、学到能力，视野广阔，历练丰富，这些是边缘工作者永远都得不到的东西。我们也可以相信，只要自己的能力增强，未来的生涯是无可限量的。

身为工作者，消极、被动的态度，只会让自己边缘化、无能化、懒散化。不如积极的“拥有公司的感觉”，想象自己是个老板吧！

后记

在我没有创业之前，我幻想自己拥有公司，我全心全意投入工作，一点都不留力，理由很简单，我在学习如何做老板，学习用老板的心情想事情，因为我有一天一定要当老板。

或许有人会质疑，我又不想创业，学习当老板要干吗？我说全力投入工作，还有另一个好处，那就是“拿别人的薪水，学自己的本事”，做越多，学越多，成就就是肯定！

《自慢》 向上管理三诀窍

第一个诀窍是态度：态度指的是“用老板、用组织的逻辑做事”，而不是用自己的想法、态度做事。

第二个诀窍是过程：每一项工作，总有清楚的部分也有模糊的地带，清楚的部分你没有困难，模糊却是危机所在，可能不相干的事，会因此揽到你身上，也可能产生你完全无法预测与掌握的情境。

第三个诀窍是做法：“适时地主动出牌”，认清适合或你有兴趣的工作，或者要主动提出不同的想法，测试老板的态度，让老板知道你是有想法、想做事的人。

理论上，管理是上位者对下位者为实现组织目的，所施行之作为；对平行者，谓之沟通、协调；对上位者，只能被动地接受指令。

这是一般的想法，但是组织成员如果被动地接受这种组织行为的宿命，在现在复杂多变、竞争激烈的组织中，显然是不够的，应该有更积极的做法，才能化被动为主动，工作得更愉快，更有效率，成果更佳。“向上管理”就是工作者必须具备和学会的技巧。

如何管理老板，让老板用对你有利的规则来指挥你，这就是“向上管理”。要学会向上管理，又有态度、过程与做法三大诀窍，必须搞清楚。

第一个诀窍是态度：态度指的是“用老板、用组织的逻辑做事”，而不是用自己的想法、态度做事。工作者最常犯的最大毛病，就是一厢情愿地用自己的观点、自己的想法、自己的逻辑做事；不幸的是个人的逻辑与观点，往往与组织的逻辑不相对称，结果是下场悲惨。

你最应该知道的是老板在想什么？老板要往哪里去？你也应该知道组织在想什么？组织要往哪里去？这是你在组织中被认同与重用的原因。老板积极，你消极不得；老板保守，你积极也没有用。

老板要业绩，你就给业绩，给不了业绩，你就谈可以让业绩成长的方法与可能。至少要列出一个业绩成长的时间表，否则你在老板与

组织眼中，永远是个不长进的怪物。

第二个诀窍是过程：每一项工作，总有清楚的部分也有模糊的地带，清楚的部分你没有困难，模糊却是危机所在，可能不相干的事，会因此揽到你身上，也可能产生你完全无法预测与掌握的情境。藉由沟通、案例，消除工作中的“麦克马洪”线，让你工作的疆界清楚，这是你管理老板绝对必要的过程，千万不要让老板心中对你工作有模糊、不清楚的认知。

向上管理的第三个诀窍是做法：“适时地主动出牌”，不要等老板出牌。

例行的工作，只是必要的付出，例行的工作再忙，不会累积你的绩效，只有特殊的任务，才会让别人印象深刻，而老板就是那个会不时指派特殊任务的人。千万要主动出招，认清适合或你有兴趣的工作，或者要主动提出不同的想法，测试老板的态度，让老板知道你是有想法、想做事的人。

如果只是被动地防守与接招，老板的飞镖不知道从哪里射出来，十之八九是会漏接的。

向上管理，是大多数的工作者不曾思考的空间，从今天起开始管理你的老板吧！

后记

老板代表权威、代表尊敬、代表你要听命办事，这些都是传统的观念。但老板也代表了他可以决定你的命运，如果他不英明，将帅无能，会累死三军，因此不能任由老板为所欲为，他做错事，要规劝；他下错指令，要阻止，而实在阻止不了，那就要远走高飞。

《自慢》 老板有讲理的吗？

企业经营由老板指挥大局，有挑战不可能，有强渡关山，有要在石头中挤出水来的意志与情境。在关键时候，老板能讲理吗？讲理的老板，有时候只会看到他的无能、无为与软弱。

老板如果没有不讲理的狠劲与杀气，那组织只能坐以待毙。

一个小朋友在工作上遭遇挫折，找我聊天，寻求解答。他告诉我，他的老板毫不讲理，采取了近乎“一刀切”的方式，要求他自己解决某一个困难。而根据他的分析：一、这个困难的根源是公司营运结构的问题，非他的层次所能解决；二、如要他解决也可以，公司要拨付必要的预算，但他的老板并不肯给预算。

这个小朋友一方面苦思无解，一方面则十分生气，气怎么有这么不讲理的老板，也气整个组织中，竟没有人敢讲真话，指出老板的不讲理，让他一个人孤军奋战。

我听了大笑不止。我问他：你看过讲理的老板吗？我从来没见过，因为根据我的经验，如果老板很讲理，他绝对是优柔寡断、事不能成的老板。

在成功岭上，我学到令我一辈子印象最深刻的话就是：合理的要求是训练，不合理的要求是磨炼。而钢铁般的军人绝对是磨炼出来的。

企业经营亦复如此，老板指挥大局，要挑战不可能，要有强渡关山，要有在石头中挤出水来的意志与情境。在关键时候，老板能讲理吗？讲理的老板，有时候只会看到他的无能、无为与软弱。

我的经验是，我申请一亿的预算，很可能我只得到八千万，老板打折扣理所当然。而精明的专业经理人早就会把折扣数外加，等着老板打折，但是我也碰过更“天威难测”的老板。我已经高估了两成的预算，但谁知道这个“完全不讲理”的老板却将我的预算，拦腰一砍，再

对折优惠，我得到的是二五折的预算。当时我的反应就和这位小朋友一样：生气、无助，甚至想拍桌子走人。

但最后我选择接受，在不得已的状况下，我用尽了所有的方法，包括可行与不可行，甚至还不得不险中求胜，最后的结果，在一点运气的加持下，我也用二五折的预算，完成了那个不合常情、常理的任务。

事后，我更尊敬我的老板了，要不是他“天威难测”，要不是他完全不讲理，要不是他“一刀切”，我不可能完成这件事，事前觉得不可能，过程中危机重重，不时峰回路转，但事后让我一辈子回味，我的能力也在这件事以后倍增。这些都是拜老板不讲理之赐。

从此以后，我知道老板有一个被所有员工咒骂的特质，那就是不讲理。一般而言，一般情境下老板会是讲理的，按计划、按分析做事。但是企业经营经常会面临不可能的处境，经常会面临意外，经常会面临挑战，在非常的状况下，讲理就不够用了。这个时候，老板如果没有不讲理的狠劲与杀气，那组织只能坐以待毙。

老板可以有不讲理的时候，但前提是在平常要讲理，否则时时刻刻不讲理，那就是疯子，疯子是不会有人理你的！

后记

我们不能不承认，老板通常能力比你强，因而产生了判断与思考的落差，老板气派恢宏，我们小鼻子、小眼睛，这个时候老板的判断与要求，在我们看来就会变成不讲理的要求，是不可能达成的任务。

大多数人遇到这种状况，用了太多的时间来骂老板，用了太少的时间来思考、解决问题。我直接接受老板的不讲理，因为那是我快速追赶老板能力的方法。

如果有笨老板，用这个理由来合理化所有不讲理的行为，那是自掘坟墓，众叛亲离不远矣！

《自慢》要五毛，给一块

杰克•韦尔奇说：员工对老板要overdeliver，就是永远要比老板要求的更多，这样自己就学到更多，也会让老板更聪明.....

一个小朋友辞职，因他的表现良好，辞职令我意外，于是约来一谈。他告诉我，他每天都处在高度的压力下，每天被工作、被主管的要求，压得喘不过气来。他感觉就好像背后有一个大的巨轮，不断地向他逼进。他被迫不得不快速前进，可是稍一不慎，步调稍慢，巨轮就从他身上压过，几乎每个月就要被压扁一次，这样的工作压力太大，他承受不了，只好逃离！

我告诉他，我觉得他表现不错。他苦笑说，那都是勉强出来的，长期实在痛苦不堪，他觉得赶不上公司、组织与主管的要求！

听了他的说法，我十分遗憾。因为从能力、从学历、从工作结果来看，他都是好同事，都是值得培养的新秀，但是他自己走不出心中的魔障，缺乏正确的认知，以至于陷落工作的深渊！

我尝试换个角度点醒他：就算背后有个巨轮，压迫你、催促你，但那些都是你要做的事，你为什么不换个角度，不要走在巨轮的前面，要走在巨轮的后面，由你去推动它，要快就快、要慢就慢；由你来决定速度，由你来决定时间，这只是转个念头、转个态度而已！

我进一步解释，只要你自我要求的节奏、标准改变，就可以做到。如果组织的要求比你自我的要求高，如果主管的要求比你的自我要求严，你就被组织、被主管的节奏推着走，你就落入别人的掌控中。反之，如果你有更高的要求标准，比组织高、比组织严、比主管快、比主管先，那你就应付裕如。

事实上，这是我从工作第一天就学到的经验。主管叫我拜访三个客户，我知道我笨，我决定拜访五个，以弥补自己没经验的不足。主管叫我三天后交稿子，我怕写不出来，我决定早一天写好，以免到时

候抓瞎。也就是因为这样的态度，我几乎没有看过主管的脸色，虽然工作的质量未必被奖励，但至少不至于因为工作完成不了而被骂！

“比老板更高的自我要求标准”，变成我最重要的基本工作法则，不是为了要有好的绩效，只是要免于挨骂。但久而久之，我逐渐发现更大的好处，那就是“更高的标准”，会让自己更快进步，也会因而得到老板信赖，而且可以拥有更大的自主空间。

因此，了解组织的要求，摸清老板的习性，变成我的习惯，老板急，我更急；老板快，我更快；老板严谨，我就更注意细节、更小心；老板气派恢宏，我就更大处着眼、挥洒自如。老板说要省五毛，我就设法省一块钱。这种“要五毛，给一块”的工作逻辑，让我永远不会变成被检讨的对象。

这个小朋友能否“顿悟”这个“更高标准”的逻辑，我不敢说。但我看他眼睛闪烁着光芒，我知道他有所体会。当然我更知道，这个“更高标准”的想法，不只是想法，更代表着你要有决心和毅力，也需要更聪明的做法，只要想通这一点，再加上尝试与实践，一切就会改变了。

后记

有人问我，要五毛，给一块，这样不是把老板宠坏了吗？而以后老板胃口变大了，不是让我们更难过吗？

我回答，如果有这种欲壑难填，不知爱护部属的老板，那就枪毙他、离开他。但一般而言，你这样做老板只会对你的依赖越来越重，你很快会变成老板的首席战将，会享有特殊待遇，你会拥有最大的自主空间，你反而会成为老板笼络的对象。